



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI VERONA**  
**Dipartimento di Psicologia e Antropologia culturale**

*DOTTORATO DI RICERCA IN PSICOLOGIA DELLE ORGANIZZAZIONI: PROCESSI  
DI DIFFERENZIAZIONE ED INTEGRAZIONE*

*CICLO XXI*

**I DETERMINANTI DELL'INTENZIONE DI  
TURNOVER E DEI COMPORTAMENTI DI  
CITTADINANZA ORGANIZZATIVA:  
VERIFICA DI UN MODELLO MOTIVAZIONALE**

Tutor

Prof. CARLO ODOARDI

Coordinatore

Prof.ssa ADALGISA BATTISTELLI

Dottorando: MAURA GALLETTA

S.S.D. M-PSI/06

Anno 2008



# Indice

Introduzione .....	1
Presentazione della struttura del lavoro .....	2
Capitolo 1 – Breve introduzione al modello teorico .....	5
1.1 Gli antecedenti motivazionali del comportamento al lavoro .....	8
1.2 Il ruolo del Commitment organizzativo e l'integrazione con la motivazione.....	12
1.3 I conseguenti della motivazione al lavoro e del commitment organizzativo .....	12
1.4 Contributi potenziali della ricerca .....	15
Capitolo 2 – Struttura teorica e sviluppo delle ipotesi di ricerca.....	17
2.1 Sviluppo del concetto di motivazione nella letteratura del comportamento organizzativo .....	17
2.2 Motivazione al lavoro e Teoria della Self-Determination .....	20
2.2.1 Le componenti base della SDT.....	21
La teoria della valutazione cognitiva.....	22
La teoria dell'integrazione organismica .....	23
La teoria degli orientamenti causali .....	24
La teoria dei bisogni motivazionali.....	25
2.2.2 I bisogni motivazionali e il comportamento organizzativo .....	28
2.2.3 Self-regulation e tipi di motivazione.....	29
La a-motivazione.....	31
La motivazione estrinseca e le forme di regolazione .....	31
La motivazione intrinseca.....	34
2.2.4 SDT nelle organizzazioni .....	35
2.3 Il Commitment organizzativo.....	37
La natura del Commitment e il modello a tre componenti .....	40
Focus e target del Commitment .....	42
Le basi del Commitment.....	43
2.4 Commitment e Motivazione: un modello integrativo.....	45
2.4.1 Gli antecedenti della motivazione al lavoro .....	47
Le variabili distali della motivazione al lavoro.....	48
Lo scambio Superiore-Collaboratori e il supporto organizzativo percepito.....	48
Il POS .....	51
Le variabili prossimali della motivazione al lavoro.....	53

Le caratteristiche del lavoro (Job characteristics) .....	54
La percezione di competenza e orientamento all'obiettivo.....	58
La goal orientation .....	62
2.4.2 Le variabili conseguenti del commitment e della motivazione.....	66
La soddisfazione al lavoro.....	67
I comportamenti di cittadinanza organizzativa.....	70
L'intenzione di turnover.....	75
Il turnover degli infermieri: una problematica emergente .....	78
2.5 Obiettivo della ricerca e ipotesi .....	80
Capitolo 3 – Il metodo.....	89
3.1 Il contesto organizzativo.....	89
Reclutamento delle strutture.....	89
3.2 La procedura .....	90
3.3 Il campione .....	91
3.4 Le misure .....	94
Capitolo 4 – Risultati .....	99
4.1 Analisi dei dati .....	101
Risultati.....	105
Soddisfazione lavorativa .....	105
Scambio superiore-collaboratori (Leader-Member Exchange -LMX) .....	107
Supporto organizzativo percepito (POS).....	109
Caratteristiche del lavoro (WDQ).....	110
Orientamento all'obiettivo (dimensione Learning Goal Orientation) .....	112
Percezione di competenza .....	113
Commitment organizzativo (OC) .....	115
Motivazione al lavoro (MAWS).....	118
Comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB).....	120
4.2 Screening dei dati.....	123
Analisi sui valori missing.....	123
Verifica della normalità della distribuzione .....	124
Verifica della normalità univariata e multivariata .....	124
4.3 I determinanti del dell'intenzione di turnover e dei comportamenti di cittadinanza organizzativa: un quadro di sintesi.....	127
4.4 Analisi dei vissuti organizzativi del personale infermieristico .....	130
Anzianità professionale .....	130
Anzianità lavorativa nel reparto.....	136

Domanda di trasferimento ad altro ospedale.....	138
Domanda di trasferimento ad altra unità operativa .....	141
4.5 I determinanti del dell'intenzione di turnover e dei comportamenti di cittadinanza organizzativa: un modello motivazionale di equazione strutturale .....	142
La verifica dei modelli.....	142
Il modello di misura .....	143
Il modello di struttura .....	143
Presentazione del modello .....	146
Capitolo 5 – Discussione e conclusioni.....	165
5.1 Discussione dei risultati principali .....	166
Commitment e motivazione come un modello integrativo .....	166
Antecedenti diretti e indiretti della motivazione.....	168
Conseguenti del commitment e della motivazione e il ruolo della soddisfazione lavorativa .....	170
5.2 Principali limiti.....	173
5.3 Contributi principali.....	174
5.4 Implicazioni organizzative .....	175
5.5 Future direzioni di ricerca .....	176
5.6 Conclusioni.....	177
Riferimenti bibliografici .....	181
Appendice .....	203
Ringraziamenti .....	227



## Indice delle tabelle

### Tabelle

3.1 Livello di istruzione del campione .....	92
4.1 Matrice fattoriale ruotata - Soddisfazione.....	106
4.2 Indici di adattamento del modello della misura della soddisfazione .....	107
4.3 Matrice fattoriale - LMX .....	108
4.4 Indici di adattamento del modello della misura di LMX .....	108
4.5 Matrice fattoriale - POS .....	108
4.6 Indici di adattamento del modello della misura del POS .....	108
4.7 Matrice fattoriale ruotata – Job Characteristics .....	111
4.8 Indici di adattamento del modello della misura di Job Characteristics .....	111
4.9 Matrice fattoriale – Learning goal orientation .....	112
4.10 Indici di adattamento del modello della misura di Learning orientation.....	113
4.11 Matrice fattoriale – Self-competence.....	114
4.12 Indici di adattamento del modello della misura di Self-competence .....	114
4.13 Matrice fattoriale ruotata – OC .....	116
4.14 Indici di adattamento del modello della misura di OC .....	117
4.15 Matrice fattoriale ruotata – Motivazione .....	119
4.16 Indici di adattamento del modello della misura di Motivazione.....	120
4.17 Matrice fattoriale ruotata – OCB .....	122
4.18 Indici di adattamento del modello della misura di OCB .....	122
4.19 Medie spetti individuali e motivazione al lavoro .....	127
4.20 Medie legame organizzazione e aspetti organizzativi .....	128
4.21 Medie caratteristiche del lavoro, soddisfazione e intenzione di abbandono.....	128
4.22 Medie comportamento di cittadinanza.....	129
4.23 Differenza medie tra i gruppi per domanda trasferimento ospedale .....	140
4.24 Differenza medie tra i gruppi per domanda trasferimento reparto.....	141
4.25 Statistiche descrittive, correlazioni tra le variabili, affidabilità della scala .....	145
4.26 Indici di adattamento del modello di Meyer, Becker e Vandenberghe (2004).....	148
4.27 Confronto modello mediato e modello con path diretto .....	151
4.28 Confronto modello mediato e modello con path diretto .....	152
4.29 Confronto modello mediato e modello con path diretto .....	154

4.30 Confronto modello mediato e modello con path diretto.....	157
4.31 Confronto modello mediato e modello con path diretto.....	159
4.32 Confronto modello mediato e modello con path diretto.....	161
4.33 Confronto modello mediato e modello con path diretto.....	162



## Indice delle figure

### figure

2.1 Modello teorico del continuum di Self-Determination di Deci e Ryan (2000) .....	30
2.2 Modello ipotizzato.....	81
3.1 Genere del campione .....	91
3.2 Età media in base al genere.....	91
3.3 Tipologia contrattuale.....	92
3.4 Impegno settimanale.....	93
3.5 Anzianità lavorativa e nel reparto del campione.....	94
4.1 Grafico decrescente autovalori - Soddisfazione.....	105
4.2 Grafico decrescente autovalori – Job Characteristics.....	110
4.3 Grafico decrescente autovalori – OC.....	115
4.4 Grafico decrescente autovalori – Motivazione .....	118
4.5 Grafico decrescente autovalori – OCB .....	121
4.6 Soddisfazione contenuti lavoro .....	131
4.7 Soddisfazione rapporto colleghi.....	131
4.8 Supporto organizzativo percepito.....	131
4.9 Autonomia.....	132
4.10 Varietà del compito .....	132
4.11 Goal orientation.....	133
4.12 Self-competence .....	133
4.13 Commitment affettivo.....	133
4.14 Commitment continuativo LA .....	133
4.15 Motivazione integrata .....	133
4.16 Motivazione identificata .....	134
4.17 Intenzione di abbandono dall’ospedale.....	135
4.18 Altruismo .....	135
4.19 Self-competence .....	136
4.20 Motivazione integrata .....	137
4.21 Motivazione identificata .....	137
4.22 Commitment continuativo LA .....	137
4.23 Intenzione di turnover ospedale .....	137

4.24 Parte del modello teorico di Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) sull'integrazione tra commitment e motivazione – modello di equazione strutturale.....	148
4.25 Modello motivazionale dell'intenzione di turnover e dei comportamenti di cittadinanza organizzativa – modello di equazione strutturale.....	149
4.26 Ipotesi di mediazione H2.....	151
4.27 Ipotesi di mediazione H3.....	153
4.28 Ipotesi di mediazione H4.....	153
4.29 Ipotesi di mediazione H5.....	155
4.30 Ipotesi H6.....	155
4.31 Ipotesi H7.....	156
4.32 Ipotesi di mediazione H8.....	158
4.33 Ipotesi H9.....	158
4.34 Ipotesi H10.....	160
4.35 Ipotesi H11.....	161
4.36 Ipotesi H12.....	163





# Introduzione

---

Gli studi effettuati nell'ambito della gestione delle Risorse Umane hanno evidenziato che l'implementazione di pratiche che influenzano le motivazioni dei lavoratori e il coinvolgimento organizzativo possono creare un vantaggio determinante per l'organizzazione (Becker e Gerhart, 1996). Diventa perciò importante conoscere quali siano i meccanismi alla base del comportamento organizzativo e identificare le variabili individuali ed organizzative che negli specifici contesti possono contribuire a determinare motivazione, coinvolgimento e soddisfazione lavorativi, rafforzando il legame tra l'individuo e l'organizzazione.

Il tema della motivazione al lavoro e del commitment è stato ampiamente studiato in ambito organizzativo proprio per il valore che riveste il riconoscimento di un personale motivato e coinvolto ai fini della produttività organizzativa in generale. Molte delle ricerche associate alle teorie della motivazione e del commitment dei lavoratori si sono focalizzate sullo studio dei comportamenti organizzativi negativi come quello di turnover, al fine di sviluppare modelli in grado di conoscerne meglio il fenomeno e prevenirlo attraverso la messa in pratica di strategie gestionali efficaci da parte delle organizzazioni. Le ricerche sul comportamento organizzativo hanno anche dimostrato l'importanza di comportamenti positivi sul lavoro, come i comportamenti proattivi di cittadinanza, nel contribuire all'efficacia organizzativa. Una teoria che recentemente è stata applicata anche in ambito organizzativo con il tentativo di capire quali sono le ragioni, le condizioni e le cause che motivano gli individui all'azione nelle organizzazioni è la teoria della Self-Determination (SDT; Deci e Ryan, 1985, 1991). Essa afferma che la motivazione umana varia nel grado in cui è autonoma o controllata, e per facilitare nell'individuo il processo di automotivazione è necessario che le persone abbiano l'opportunità di soddisfare i bisogni di autonomia, competenza e relazione/appartenenza.

In un'ottica di ricerca e di intervento, è quindi necessario che le organizzazioni offrano ai propri dipendenti le condizioni necessarie per sviluppare una motivazione autodeterminata, facendo opportunamente leva su determinati fattori di tipo individuali, relazionali, lavorativi e organizzativi, indispensabili per il

benessere lavorativo all'interno delle stesse e in grado, così di aumentare il sentimento di coinvolgimento con più alti livelli di comportamenti positivi e un minore rischio di turnover.

Recentemente Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) hanno evidenziato l'importanza del ruolo del commitment come antecedente della motivazione. Essi hanno sviluppato un modello teorico integrativo dei due costrutti, i quali sono stati storicamente studiati sempre in modo separato, ma che per le loro analogie emerse attraverso gli studi presenti in letteratura, essi hanno ritenuto opportuno integrarle, affermando che il commitment può essere considerato come una delle forze energetiche che attivano il comportamento autodeterminato. Se si considera che il bisogno di appartenenza è uno tra i bisogni psicologici che l'individuo deve poter soddisfare per lo sviluppo della motivazione autodeterminata, il modello teorico di Meyer e colleghi assume ancora più significato.

L'obiettivo principale della presente ricerca è quello di verificare empiricamente un modello motivazionale di comportamento organizzativo. Nello specifico, guidati dalla SDT, tale modello intende indagare il complesso sistema dei determinanti dei comportamenti positivi di cittadinanza organizzativa e delle intenzioni di turnover (queste ultime ritenute come le dirette antecedenti del comportamento reale di abbandono), mettendo in rilievo il ruolo del commitment e della motivazione come importanti antecedenti diretti e indiretti. Inoltre, sarà verificata empiricamente anche una parte del modello teorico di Meyer e collaboratori, relativo all'integrazione tra commitment e motivazione, individuando così il grado di influenza delle differenti componenti del commitment sulle forme di regolazione motivazionali.

## Presentazione della struttura del lavoro

Il capitolo 1 sarà dedicato ad una breve descrizione dei costrutti utilizzati che definiscono già in modo sintetico la struttura del modello teorico proposto.

Nel capitolo 2, basato su una rassegna generale della letteratura sulla motivazione al lavoro e commitment organizzativo, insieme ad altra letteratura rilevante, verranno presentate le basi teoriche del modello proposto e sviluppate le specifiche ipotesi di ricerca. Sulla base della teoria della Self-Determination saranno presentati diversi elementi chiave come antecedenti diretti e indiretti della motivazione al lavoro (i.e., rapporto con i superiori, supporto organizzativo, caratteristiche del lavoro, orientamento all'obiettivo, percezione della propria

competenza professionale). Verrà, inoltre, esaminato il ruolo del commitment organizzativo come antecedente della motivazione sulla base del modello teorico di Meyer e collaboratori ed analizzate le loro influenze sui comportamenti organizzativi dei lavoratori (intenzioni di turnover, soddisfazione al lavoro e comportamento di cittadinanza organizzativa).

in seguito, nel capitolo 3 verrà descritto il metodo di lavoro utilizzato, incominciando da una presentazione del contesto organizzativo in cui è stata effettuata la ricerca, per proseguire poi con la descrizione del campione analizzato, la procedura di raccolta dati, lo strumento e le misure utilizzate e le tecniche di analisi.

Nel capitolo 4 verrà presentata una descrizione dei risultati della ricerca basati sull'analisi e verifica del modello proposto e delle specifiche ipotesi.

Il capitolo 5 concluderà il presente lavoro attraverso una discussione dei principali risultati e rilevazioni dello studio, i suoi potenziali contributi, le implicazioni gestionali, i limiti e le future direzioni della ricerca.





# CAPITOLO 1

---

## *Breve introduzione al modello teorico*

Negli ultimi decenni il lavoro e le organizzazioni sono stati caratterizzati da cambiamenti prodotti, tra gli altri, dall'evoluzione tecnologica, dai mutamenti sociali e dagli sviluppi demografici.

Le organizzazioni sono sempre più spinte verso una competitività globale alla continua ricerca della qualità e dell'eccellenza, del continuo cambiamento e dell'innovazione. In tale quadro, assume una rilevanza fondamentale l'efficace gestione delle risorse umane. Le organizzazioni ricercano e adottano strategie differenziate per trattenere il proprio personale e attrarne di nuovo al fine di mantenere alti livelli di produttività ed un vantaggio competitivo. Tali strategie si fondano sul riconoscimento del valore principale di un personale qualificato, competente, coinvolto, motivato e stabile (Meyer e Allen, 1997; Pinder, 1998).

La produttività e il benessere negli ambienti lavorativi, infatti, sono delle problematiche di cui la psicologia del lavoro e delle organizzazioni si è da sempre interessata, sia per la sua rilevanza dal punto di vista teorico, sia per i suoi risvolti applicativi. All'interno della letteratura sulla gestione delle Risorse Umane, alcuni ricercatori hanno evidenziato che l'implementazione di pratiche che influenzino le capacità e le motivazioni dei lavoratori possono creare un vantaggio determinante per l'organizzazione (Becker e Gerhart, 1996; Delery e Doty, 1996). Per questa ragione, nell'ottica della ricerca e dell'intervento, è importante conoscere quali siano i meccanismi che sottendono il comportamento lavorativo e identificare le variabili individuali ed organizzative che possono contribuire a determinare motivazione, coinvolgimento e soddisfazione lavorativi, rafforzando il legame tra l'individuo e la sua organizzazione.

Ma come e in quale misura le persone diventano coinvolte rispetto alla propria organizzazione e si identificano con i suoi obiettivi? Un'organizzazione per funzionare efficacemente necessita, da parte dei suoi lavoratori, che siano messi in pratica diversi tipi di comportamento proattivo, e gli stati motivazionali che guidano questi molteplici comportamenti possono essere differenti.

Gli studi sul comportamento organizzativo nascono per offrire le conoscenze su come gli individui e i gruppi agiscono nelle organizzazioni, allo scopo di

costruire migliori relazioni tese al raggiungimento di obiettivi individuali e organizzativi. Il contributo degli individui alla propria organizzazione, infatti, è legato a un rapporto di scambio che essi costituiscono con essa, la cui qualità contribuisce all'integrazione e coinvolgimento dei soggetti che vi prendono parte e dipende dalla soddisfazione di alcuni bisogni motivazionali considerati fondamentali per generare comportamenti di lavoro adeguati alle esigenze organizzative (Maslow, 1954; Herzberg, 1966).

Tra le differenti ricerche nell'ambito del comportamento organizzativo emergono gli studi che hanno reso evidente l'importanza di comportamenti positivi di cittadinanza verso gli individui e verso l'organizzazione, i quali contribuiscono a migliorare il clima di lavoro e le relazioni con i colleghi, aumentando la soddisfazione al lavoro (Judge, Bono e Locke, 2000) e consolidando il sentimento di appartenenza organizzativa (Organ, 1988). Al contrario, i comportamenti negativi come l'abbandono del posto di lavoro, o l'intenzione di farlo, sono controproducenti per il benessere e la produttività e sono spesso causati da bassi livelli di soddisfazione (Griffeth, Hom, e Gaertner, 2000; McCarthy, Tyrrell, e Lehane, 2007) e di coinvolgimento con la propria organizzazione (Meyer e Herscovitch, 2001).

Le teorie della motivazione e del commitment dei lavoratori sono state sviluppate per spiegare il comportamento degli individui sul posto di lavoro, ritenendo tali costrutti fondamentali in base ai benefici dimostrati dall'avere una forza lavoro motivata e coinvolta, benefici individuati nel benessere lavorativo individuale e nella performance organizzativa nel suo complesso.

Tuttavia, in accordo con Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) la letteratura sul commitment e sulla motivazione si è sviluppata separatamente in funzione della diversità degli obiettivi e delle loro origini: le teorie della motivazione al lavoro si sono evolute da teorie motivazionali più generali come quelle cognitive e comportamentiste, e sono state spesso applicate in relazione alla prestazione verso il compito, tra cui ha avuto maggiore risalto la teoria del goal-setting (Locke e Latham, 1990) che è stata dominante nella letteratura della motivazione al lavoro (Miner, 2003); mentre il commitment organizzativo ha le sue origini nella sociologia (Becker, 1960) e nella psicologia sociale (Kiesler, 1971), e assume rilevanza all'interno della letteratura sul comportamento organizzativo come potenziale predittore del turnover del lavoratore (Mowday, Porter e Steers, 1982).

In seguito, però, le teorie sulla motivazione sono state utilizzate anche per studiare il fenomeno del turnover (Richer, Blanchard e Vallerand, 2002), e quelle

del commitment per analizzare la relazione con la job performance (Becker, Billings Eveleth, e Gilbert, 1996) e i comportamenti di cittadinanza organizzativa (Bentein, Stinglhamber, e Vandenberghe, 2002).

Per questa ragione Meyer e colleghi (2004) propongono un'integrazione di entrambe le letterature, col tentativo di dimostrare la somiglianza tra i due concetti, esaminare come sono legati tra loro e, attraverso la loro combinazione, come possono influenzare il comportamento al lavoro. Tuttavia, un modello motivazionale di processo di turnover e dei comportamenti prosociali al lavoro che esamini il complesso sistema delle variabili antecedenti di clima e organizzative insieme alle variabili individuali di mediazione ai comportamenti volontari al lavoro, non è stato ancora considerato.

Guidati per lo più dall'impostazione teorica proposta dagli autori e dalla teoria motivazionale della Self-Determination (SDT; Deci e Ryan, 1985, 1991), così come dalle ricerche sul comportamento organizzativo, l'intento di questo lavoro è di presentare e verificare un modello complessivo che analizzi gli antecedenti e i risultati del commitment e della motivazione, proponendo un modello motivazionale di comportamenti al lavoro, che spieghi il peso che tali costrutti hanno in particolare sull'intenzione di abbandono (considerato storicamente un antecedente diretto del comportamento reale di turnover) e sui comportamenti volontari di cittadinanza organizzativa.

Nello specifico, il presente contributo si propone di prendere in considerazione l'integrazione della motivazione e del commitment come aspetto fondamentale per una più attenta visione del fenomeno, ipotizzando un ruolo di mediazione che queste rivestono nella relazione di influenza da parte di alcune caratteristiche organizzative e del lavoro su importanti comportamenti discrezionali all'interno delle organizzazioni.

In questo capitolo verrà identificata la domanda di ricerca che dirige verso l'elaborazione del modello teorico ipotizzato. Verranno, quindi, individuati e brevemente descritti gli antecedenti e i conseguenti della motivazione al lavoro, che saranno meglio presentati nel capitolo successivo, verranno discussi i suoi potenziali contributi alla letteratura e fornito una panoramica della struttura generale del presente contributo.

## 1.1 Gli antecedenti motivazionali del comportamento al lavoro

Il tema della motivazione è sempre stato di interesse fondamentale nella letteratura e nella pratica organizzativa, spesso associato alla soddisfazione e all'*engagement* con l'organizzazione. Le teorie motivazionali, infatti, sono state sviluppate per spiegare le ragioni per cui le persone scelgono di impegnarsi in certe azioni, ma gli antecedenti motivazionali che spingono i comportamenti volontari al lavoro sono stati spesso trascurati (Schnake, 1991).

Come accennato in precedenza, una teoria motivazionale utilizzata di recente anche in ambito organizzativo a proposito degli studi sulle intenzioni di turnover e i comportamenti volontari nelle organizzazioni è la Self-Determination theory (SDT; Deci e Ryan, 1985, 1991): essa afferma che l'obiettivo sovraordinato del comportamento umano è la crescita e lo sviluppo, ma alcuni aspetti dell'ambiente sociale dell'individuo, come il grado di supporto ambientale, possono influenzare il comportamento. Quando un ambiente sociale soddisfa i bisogni psicologici basilari di una persona, fornendo ad esso supporto, questa sceglierà di impegnarsi in attività positive per il suo stesso miglioramento. Infatti, la teoria della Self-Determination dichiara che tale supporto favorirà la crescita personale, mentre una mancanza di supporto potrebbe essere controproducente per la persona e per l'ambiente.

In accordo con tale struttura teorica la motivazione è determinata da un processo "dialettico", dall'interazione che avviene tra l'individuo e il suo contesto sociale, il quale può facilitare o frenare la crescita e l'integrazione della persona.

A tale proposito la questione di base è: quali fattori dovrebbero essere considerati per comprendere meglio il processo motivazionale dei comportamenti organizzativi e verso il lavoro?

Il concetto di supporto ambientale e di interazione tra individuo e ambiente di cui afferma la SDT, può essere ricondotto al concetto di supporto organizzativo percepito (POS) (Eisenberger, Huntington, Hutchison, e Sowa, 1986), che riguarda il grado in cui l'individuo percepisce che la sua organizzazione si preoccupa del suo benessere e valuta i suoi contributi ad essa.

La teoria che sta alla base del concetto di POS è la teoria dello scambio sociale (Blau, 1964), che insieme alle norme di reciprocità (Gouldner, 1960) è stata recentemente applicata nella ricerca organizzativa per descrivere le basi motivazionali che guidano gli atteggiamenti e i comportamenti dei lavoratori nelle organizzazioni (Wayne, Shore, Bommer e Tetrick, 2002). La teoria del

supporto organizzativo (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, e Rhoades, 2001; Rhoades e Eisenberger, 2002), perciò, suggerisce che la messa in atto da parte dell'organizzazione di strategie di gestione delle risorse umane che dimostrino supporto ai lavoratori è di fondamentale importanza per essi.

Per sviluppare e attivare negli individui atteggiamenti e comportamenti positivi al lavoro, le teorie della motivazione diventano inevitabilmente rilevanti. Nella letteratura sulla motivazione al lavoro, la teoria della Self-Determination afferma che uno dei bisogni psicologici umani rilevanti per l'ambiente organizzativo è il bisogno associato alle relazioni interpersonali, per cui lo sviluppo di positive relazioni di scambio tra il superiore e i membri dell'organizzazione può essere strumentale al soddisfacimento di tale bisogno da parte del lavoratore.

Le relazioni lavorative che emergono tra un lavoratore e il suo diretto superiore sono solitamente riferite allo "scambio leader-collaboratori" (LMX; Graen, 1976; Graen e Scadura, 1987). Alti livelli di LMX indicano una relazione supportiva tra superiore e subordinato, al quale egli affida responsabilità e fiducia garantendo così supporto, tutti elementi che vanno oltre un rapporto più formale che invece si instaura con l'organizzazione (Feldman, 1986; Wayne et al., 1997).

Questo indica che, poiché l'organizzazione è spesso troppo astratta e distante dal lavoratore (Reichers, 1985), la percezione di supporto organizzativo nasce nell'individuo, attraverso un processo di "personificazione" dell'organizzazione stessa (Shore e Shore, 1995; Wayne, Shore e Liden, 1997), in base alle esperienze accumulate riguardanti i sistemi di premiazione e punizioni che essi ricevono nel tempo, da parte di figure gerarchicamente individuate nei loro diretti superiori. Ciò significa che la relazione che si instaura tra il lavoratore e il suo immediato superiore potrebbe giocare un ruolo importante nell'influenzare la percezione di supporto organizzativo del lavoratore (Settoon, Bennett e Liden, 1996; Wayne et al., 1997). Risulta così appropriato esaminare il ruolo del LMX come fattore determinante il supporto organizzativo. Inoltre, studi recenti hanno anche dimostrato che il POS è un importante fattore antecedente degli atteggiamenti al lavoro quali commitment organizzativo e soddisfazione lavorativa. Infatti, i lavoratori che percepiscono di essere supportati dalla loro organizzazione accrescono il loro sentimento di appartenenza e di obbligo nei confronti di essa, esercitando un'influenza significativa sui comportamenti al lavoro e contribuendo di conseguenza al raggiungimento degli obiettivi (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, e Rhoades, 2001; Rhoades et al., 2001). Questo è importante

da considerare perché secondo la SDT uno dei bisogni psicologici dei lavoratori (oltre al bisogno relazionale) è proprio quello di appartenenza, per cui il commitment organizzativo potrebbe giocare un ruolo significativo nella comprensione del modello motivazionale proposto.

I modelli motivazionali “contenutistici”, i quali sottolineano l’importanza delle cause che originano il comportamento in base ai bisogni umani e ai fattori specifici che lo guidano, orientano l’attenzione dal contesto organizzativo al contenuto del lavoro e favoriscono interventi sulle mansioni lavorative come l’arricchimento o la varietà del *job design*.

In accordo con la teoria delle caratteristiche del lavoro, l’impatto di un lavoro su una persona è moderato dai bisogni della persona stessa. Il lavoratore, perciò, sarà più motivato intrinsecamente a svolgere il suo lavoro se questo presenta determinate caratteristiche che soddisfano tali bisogni rilevanti per la qualità della vita lavorativa, spiegando in questo modo il “potenziale motivatore” del lavoro (Hackman e Oldham, 1980).

È importante sottolineare che un lavoro intrinsecamente gratificante può influenzare la motivazione al lavoro. Infatti, Hackman e Oldham (1974) hanno proposto un modello in cui caratteristiche del lavoro quali l’autonomia, la varietà del compito, la significatività del compito, l’identità e il feedback, rappresentano importanti determinanti della motivazione al lavoro. Per questa ragione, un lavoro che promuove questi elementi caratteristici favorisce con molta probabilità la motivazione auto-determinata.

Inoltre, in linea anche con i recenti studi di Morgeson e Humphrey (2006), il principio base dell’approccio motivazionale è che un lavoro può considerarsi “arricchito” (più motivante e soddisfacente) se saranno presenti alti livelli di tali caratteristiche. Questo può essere spiegato dal livello dei bisogni di crescita dell’individuo che, più è elevato, maggiore sarà la necessità di un lavoro “arricchito” in opposizione ad uno di routine.

Diverse ricerche hanno dimostrato che i lavoratori con un elevato bisogno di crescita rispondono più positivamente (con più motivazione e soddisfazione) a lavori che presentano un elevato potenziale motivante, rispetto a quelli il cui bisogno di crescita è minore (Hackman e Lawler, 1971; Hackman e Oldham, 1976).

Sembra, perciò, opportuno considerare le caratteristiche del lavoro come fattore influenzante per comprendere il loro peso nel complessivo processo motivazionale dei comportamenti organizzativi dei lavoratori.

Tra i fattori antecedenti che si ritiene opportuno investigare in relazione alla motivazione al lavoro auto-determinata, viene individuato l'orientamento all'obiettivo (*Goal orientation*), fattore appartenente alla sfera più specificatamente individuale relativa alle caratteristiche personali del soggetto. La goal orientation, infatti, identifica due orientamenti generali che gli individui tendono ad adottare nel corso del raggiungimento di un dato obiettivo: un orientamento all'apprendimento e alla crescita personale che implica l'importanza per il soggetto di realizzare compiti sfidanti, e un orientamento verso il compito, che a sua volta mette in evidenza l'importanza per il soggetto di dimostrare le sue competenze reali ed evitare giudizi negativi da parte dei colleghi (VandeWalle, 1997). Questo tipo di predisposizione personale è stato studiato in ambito organizzativo soprattutto riguardo alla performance lavorativa. Gli studi hanno dimostrato che la goal orientation influenza la prestazione sul lavoro attraverso i suoi effetti sulla self-regulation (Kanfer, 1992), e in generale è stato dimostrato che un orientamento all'apprendimento è positivamente legato a diversi processi motivazionali adattivi i quali determinano risultati positivi di performance, mentre un orientamento al compito è legato alla generazione di processi emozionali male-adattivi che possono determinare ripercussioni sull'efficacia dei risultati (Pintrich e Schunk, 1996).

È opportuno sottolineare che l'orientamento delle persone all'obiettivo da raggiungere può essere associato alla percezione della propria competenza professionale; infatti, gli individui tendono ad evitare compiti e situazioni che ritengono superiori alle proprie capacità, mentre cercheranno attività nelle quali essi pensano di essere in grado di agire positivamente. Le percezioni di auto-efficacia, perciò, potrebbero essere direttamente collegate alla motivazione. La percezione di riuscire a controllare o dominare una situazione nuova e sfidante provoca un'emozione positiva in grado di generare nuove tendenze a cimentarsi in compiti simili. Per questa ragione, si ritiene interessante indagare il ruolo della percezione di competenza sulla motivazione auto-determinata, attraverso un'ipotesi di influenza su essa, mediata dalla goal orientation.

In questo modo, sembra appropriato esaminare, insieme ai fattori di tipo relazionale, organizzativo e alle caratteristiche del lavoro, anche fattori appartenenti alla sfera individuale come la goal orientation e l'auto-efficacia percepita, per comprendere in modo più accurato e complessivo il loro ruolo nel processo motivazionale alla base dei comportamenti organizzativi.

## 1.2 Il ruolo del Commitment organizzativo e l'integrazione con la motivazione

L'importanza del ruolo del commitment per il modello motivazionale qui ipotizzato, richiede un'attenzione a parte. Il costrutto di commitment organizzativo, potrebbe essere, infatti, ricondotto al concetto di "appartenenza" e "relatedness", identificato dalla teoria della Self-Determination, come uno dei fondamentali bisogni motivazionali. Tale concetto, potrebbe rappresentare uno tra gli antecedenti più importanti della motivazione al lavoro, per tale ragione costituisce la centralità del modello proposto.

A supporto di ciò, Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) hanno recentemente sviluppato un modello teorico basato sulla letteratura che propone un'integrazione tra motivazione e commitment, sebbene tali costrutti siano sempre stati considerati in modo distinto, ma che per le loro forti somiglianze hanno fatto riflettere gli autori sul loro potenziale legame. Nello specifico essi affermano che il commitment, nelle sue differenti componenti, può essere inteso come una forza energetica che attiva il comportamento motivato ed è in grado di influenzare le sue differenti forme di regolazione. Per questa ragione, si prenderà in considerazione una parte del suddetto modello teorico di Meyer e collaboratori per analizzare empiricamente il legame esistente tra i due costrutti, sulla base del quale verrà poi delineato e testato il modello motivazionale generale ipotizzato nel presente contributo.

## 1.3 I conseguenti della motivazione al lavoro e del commitment organizzativo

Numerose ricerche presenti in letteratura hanno esaminato gli effetti diretti del commitment organizzativo (Blau e Boal, 1987; Cohen, 1993; Somers, 1995) e della motivazione al lavoro (Otis e Pelletier, 2005; Richer, Blanchard e Vallerand, 2002) rispetto a differenti conseguenti tra cui il turnover, ma non sono presenti studi che considerino tali dimensioni insieme e che indaghino le loro influenze simultanee sugli atteggiamenti e comportamenti dei lavoratori all'interno delle organizzazioni.

All'interno della letteratura del commitment e della motivazione, la soddisfazione verso il lavoro, i comportamenti di cittadinanza e l'intenzione di turnover, intesa spesso come diretta antecedente dei comportamenti effettivi di abbandono organizzativo, sono tra le variabili conseguenti che più



frequentemente sono state esaminate in relazione a questi. Inoltre, tali variabili rappresentano i maggiori conseguenti organizzativi esaminati nella letteratura del comportamento organizzativo. Per questa ragione, ai fini della presente ricerca si ritiene opportuno prendere in esame tali variabili e analizzare i loro legami diretti e indiretti con il commitment e la motivazione.

La forza del proprio coinvolgimento con l'organizzazione e il grado di interiorizzazione del comportamento motivato può, infatti, avere un impatto significativo sugli atteggiamenti verso il lavoro e i comportamenti verso l'organizzazione. La soddisfazione lavorativa è una "misura di atteggiamento verso il lavoro maggiormente utilizzata nella ricerca organizzativa" (Wright, 2006, p. 263). Essa è definita da Locke (1976) come uno stato emotivo basato sulla percezione della propria esperienza lavorativa e basata sul rapporto tra i risultati reali e quelli desiderati. La soddisfazione è perciò un atteggiamento dell'individuo verso il proprio lavoro che può avere una considerevole influenza sui comportamenti nei confronti della sua organizzazione e come tali potrebbero determinare delle implicazioni sulla performance organizzativa. Se le aspettative lavorative superano ampiamente i risultati reali, ci potrà essere un'alta probabilità di comportamenti di abbandono (Pearson, 1991), infatti da diversi studi è emerso che la soddisfazione al lavoro è uno dei maggiori predittori del turnover (Griffeth et al., 2000; McCarthy, Tyrrell, e Lehane, 2007). Un lavoratore soddisfatto, invece, non lascia l'organizzazione, evitando gravi costi per essa, realizza buone prestazioni ed è stimolato a proporre suggerimenti per migliorare il suo lavoro. Un lavoratore altamente motivato rispetto al suo lavoro riverserà, molto probabilmente, un'elevata soddisfazione nei contenuti di questo con un impatto positivo sulla prestazione stessa. Sembra, perciò utile, ai fini del presente studio, prendere in considerazione la soddisfazione al lavoro come variabile di risultato per conoscere il legame esistente in particolare con la motivazione e il commitment, ed esaminare i suoi effetti sulle intenzioni di abbandono.

Un'ulteriore variabile di risultato legata spesso alla soddisfazione al lavoro e all'organizational commitment è l'intenzione di turnover organizzativo. Esso è considerato in letteratura tra gli antecedenti più diretti del comportamento reale di turnover (Sjoberg e Sverke, 2000), per questa ragione gli studi effettuati nel settore hanno prestato molta importanza all'esaminare le cause che potenzialmente spingono all'intenzione di lasciare l'organizzazione.

Tra le ricerche realizzate nell'ambito dell'*employee turnover* emerge uno dei filoni di ricerca più discussi negli ultimi decenni: il *nursing turnover*. Infatti, uno dei principali problemi che le organizzazioni sanitarie si trovano a dover

affrontare attualmente è costituito dalla carenza di personale infermieristico che preoccupa la nostra Nazione. Negli ultimi decenni sono stati condotti diversi studi atti a conoscere le cause dell'uscita volontaria degli infermieri dalle organizzazioni sanitarie. Sebbene diversi studi sviluppati anche in ambito infermieristico abbiano consentito di individuare nella soddisfazione lavorativa una delle principali variabili in grado di influenzare il turnover (Camerino, Conway e Lusignani, 2005), esistono molteplici studi in ambito psicologico che dimostrano che anche il commitment organizzativo è un fattore fondamentale nel determinarlo (Cohen, 1993; Somers, 1995). Questo sta ad indicare che maggiore è il legame affettivo che coinvolge il lavoratore nell'organizzazione in cui opera, tanto meno egli svilupperà il desiderio di lasciarla. Nel presente modello motivazionale l'intenzione di turnover rappresenta la variabile di comportamento organizzativo negativa.

Rispetto, invece, ai comportamenti positivi favorevoli alle organizzazioni si esamineranno in questo studio i comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB). Essi riguardano quei comportamenti discrezionali e volontari rivolti sia agli individui, come l'altruismo e la cortesia, che ai colleghi, come la sportività, la coscienziosità e la virtù civica. Tali comportamenti non sono previsti dal contratto formale e non prescritti dal ruolo, ma contribuiscono a determinare l'efficacia organizzativa (Cortese, 2006; Organ, 1988; Van Dyne, Vandewalle, Kostova, Latham, e Cummings, 2000). Essi si basano sullo scambio sociale, cioè sulla fiducia e sul rispetto della norma di reciprocità (Gouldner, 1960) e contribuiscono a migliorare il clima di lavoro e le relazioni con i colleghi, favorendo a lungo l'efficacia organizzativa.

Diverse ricerche hanno analizzato gli antecedenti dei comportamenti di cittadinanza (e.g. Podsakoff et al., 2000; Smith et al., 1983; Williams e Anderson, 1991), ma solo pochi hanno analizzato il costrutto motivazionale come antecedente teorico dello sviluppo di tali comportamenti (e.g. Parker et al., 2006), sebbene sia stato riconosciuto alla cittadinanza organizzativa lo stato di espressione motivazionale, basato sul riconoscimento di sé come componente fondamentale del complessivo sistema organizzativo.

Sulla base della teoria del supporto organizzativo e delle norme di reciprocità, l'individuo che percepisce di essere supportato dall'organizzazione dovrebbe accrescere un senso di identificazione e di commitment organizzativi che spingono il lavoratore ad esercitare maggiori per una migliore prestazione lavorativa (Eisenberger et al., 1986). In altre parole, se il contesto organizzativo supporta il lavoratore nella soddisfazione del bisogno motivazionale di

affiliazione (commitment organizzativo), questo dimostrerà maggiore motivazione autonoma verso il proprio lavoro e contribuirà, con molta probabilità, al benessere dell'organizzazione anche attraverso l'impegno in comportamenti più spontanei di cittadinanza.

#### 1.4 Contributi potenziali della ricerca

Questo lavoro può dare un contributo agli studi presenti in letteratura sul comportamento organizzativo almeno attraverso i seguenti aspetti: Innanzi tutto, potrebbe dare un apporto agli studi riguardanti la gestione delle risorse umane (HR) se si considerano i fattori antecedenti del commitment e della motivazione al lavoro, come strategie di gestione delle HR da parte delle organizzazioni, che possono contribuire ad una riduzione del turnover dei lavoratori e a maggiori comportamenti positivi di cittadinanza. In questo modo, la presente ricerca mette in evidenza anche l'importanza di un legame tra la letteratura concernente la gestione delle HR con quella del comportamento organizzativo. Infatti, la necessità di una maggiore integrazione tra esse era stata già puntualizzata da Uhl-Bien e colleghi (2000), i quali sostenevano che le ricerche presenti in queste aree non erano spesso integrate, sebbene estremamente collegate. Per esempio, nonostante la prospettiva comportamentale della gestione delle risorse umane asserisce che il proposito delle pratiche HR sia di stimolare e influenzare gli atteggiamenti e i comportamenti dei lavoratori, assumendo che la motivazione dei dipendenti sia un mediatore delle influenze di esse sulla prestazione organizzativa (Wright e McMahan, 1992), la letteratura presente sulla gestione delle HR si è troppo spesso focalizzata solo sulla relazione tra pratiche di gestione e performance aziendale (e.g., Becker e Huselid, 1998; Huselid, 1995), trascurando, invece, gli effetti dell'implementazione di tali pratiche sugli atteggiamenti, motivazioni e comportamenti dei lavoratori.

Con questa ricerca, sono stati analizzati i determinanti dei comportamenti positivi di cittadinanza e delle intenzioni di turnover dei lavoratori (associate direttamente al comportamento reale di abbandono), attraverso la verifica di un modello motivazionale basato sulla teoria della Self-Determination e sull'integrazione tra commitment e motivazione. Si è cercato, quindi, di valutare come l'insieme degli antecedenti motivazionali siano in grado di influenzare significativamente i comportamenti discrezionali di cittadinanza e le intenzioni di

abbandono. Tale approccio ha, quindi, un legame potenziale con la prospettiva comportamentale della gestione delle risorse umane e può offrire un contributo alle organizzazioni in termini di strategie di intervento secondo cui, l'attivazione di pratiche gestionali che diano attenzione ai fattori motivazionali per accrescere il coinvolgimento lavorativo ed organizzativo, rafforzando così il legame tra individuo e organizzazione, può contribuire, da una parte, a ridurre l'intenzione di turnover del lavoratore, dall'altra a consolidare l'interiorizzazione della norma di reciprocità che si esplica attraverso la messa in atto di maggiori comportamenti positivi di cittadinanza. Inoltre, è opportuno sottolineare che non sono presenti ricerche in letteratura che prendano in considerazione in un unico modello i determinanti motivazionali del comportamento organizzativo basati sulla SDT.

Secondo, questa ricerca contribuisce anche a verificare una parte del modello teorico proposto da Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) i quali suggeriscono un'integrazione tra commitment e motivazione ritenuti da essi due concetti affini e per questo integrabili sulla base della letteratura e degli assunti teorici di riferimento. In questo modo, la presente ricerca rappresenta un ulteriore contributo sia allo sviluppo delle ricerche sulla SDT in ambito organizzativo, sia rispetto alla nuova prospettiva proposta dagli autori di integrazione di entrambe le letterature sul commitment e la motivazione, da sempre sviluppatasi ed evolute separatamente.

Inoltre, la ricerca è stata condotta attraverso l'utilizzo di un campione di infermieri professionali in cui è molto sentita la problematica della carenza di personale e del turnover infermieristico, tale per cui, la conoscenza dei bisogni di questi lavoratori potrebbe essere un elemento chiave per favorire in essi motivazione e attaccamento organizzativo, aumentando la soddisfazione lavorativa e diminuendo così il rischio di turnover. I risultati ottenuti, quindi, dimostrano come e perchè le organizzazioni possono migliorare il benessere lavorativo dei loro dipendenti e stimolare alti livelli di coinvolgimento organizzativo e motivazione lavorativa, influenzando l'aumento di atteggiamenti e comportamenti positivi sul lavoro.

## CAPITOLO 2

---

### *Struttura teorica e sviluppo delle ipotesi di ricerca*

In questo capitolo, basato su un'analisi delle ricerche precedenti sulla motivazione al lavoro e sulle teorie e i costrutti ad essa legati, verrà introdotto il modello della ricerca attraverso lo sviluppo degli antecedenti e dei conseguenti della motivazione, mettendo in evidenza il legame con il commitment come proposto da Meyer, Becker e Vendenbergh, e il ruolo di questi nell'influenzare atteggiamenti e comportamenti al lavoro.

#### 2.1 Sviluppo del concetto di motivazione nella letteratura del comportamento organizzativo

La motivazione è un costrutto teorico centrale maggiormente trattato in psicologia del lavoro e delle organizzazioni, riconducibile, in tale ambito, ad aspetti legati al comportamento al lavoro e utilizzato in letteratura per spiegare l'inizio, la direzione, l'intensità e la persistenza del comportamento individuale. La motivazione include una quantità di aspetti interni personali che determinano l'attività delle persone e le orientano verso determinati scopi. In tale costrutto sono compresi l'insieme delle forze, dei fattori, dei fenomeni interni ed esterni ad un individuo, che concorrono ad indirizzare le sue azioni e il suo comportamento nel corso del tempo.

Le teorie sulla motivazione al lavoro nascono con il tentativo di capire quali sono le ragioni, le condizioni e le cause che motivano gli individui ad agire nel lavoro e nelle organizzazioni. Nelle diverse teorie psicologiche vengono proposte svariate definizioni del termine "motivazione". Ad esempio, essa viene definita come quell'aspetto dell'individuo che inizia, dirige, sostiene, l'azione umana verso una data prestazione (Steers e Porter, 1987). In altre parole, la motivazione può essere intesa come l'insieme dei motivi che spingono la persona ad agire, in relazione a diversi obiettivi e interessi e che sono guidati da processi emotivi e cognitivi. Nel contesto organizzativo, la motivazione può essere definita come una forza energetica che attiva il comportamento delle persone riferito sia alla realizzazione di prestazioni efficaci sui compiti assegnati, sia orientato alle

relazioni tra individuo e organizzazione per stabilire e rafforzare il sentimento di appartenenza (Quaglino, 1999).

A partire dalla consapevolezza dell'importanza di tale concetto, sin dalla metà del '900 sono stati proposti diversi modelli con l'intento di spiegare la motivazione nel suo complesso, distinti secondo una classica tassonomia in teorie del "contenuto" e teorie del "processo" (Campbell e Pritchard, 1976). Le teorie del contenuto fanno riferimento all'interrogativo "che cos'è la motivazione?", allo scopo di individuare una tipologia di motivazioni in grado di stabilire la variabilità delle condotte umane.

Esse pongono al centro il concetto di *bisogno* e si focalizzano sulla comprensione della natura umana e sul presupposto che la motivazione abbia origine all'interno di ogni essere umano (Maslow, 1954; Herzberg, 1959). Secondo questa prospettiva, i bisogni umani (fisici o psicologici) vengono percepiti come un principio essenziale della motivazione, la cui soddisfazione, guidata dalle circostanze in cui l'individuo si trova (fattori più o meno motivanti), motiva una persona a portare avanti un'azione fondamentale per il suo benessere o sopravvivenza. Tra le teorie che individuano i fattori (motivi, bisogni, valori) della motivazione appartiene anche quella di McClelland (1973a) che individua tre fondamentali predisposizioni/bisogni motivazionali: realizzazione, potere e affiliazione. La differente combinazione di queste inclinazioni in ogni individuo spiega la scelta e la persistenza a mettere in atto determinati comportamenti. Oltre alle teorie che si focalizzano sul ruolo delle differenze individuali, rientrano tra le teorie contenutistiche anche quelle che identificano nel lavoro in sé e nelle sue caratteristiche i fattori responsabili della motivazione e della prestazione lavorativa; un esempio, è la teoria di Herzberg (1966) dei fattori igienici e motivanti da cui ebbero avvio gli studi di Hackman e Oldham (1976) sul work design di cui si parlerà in seguito.

Il potere esplicativo di queste teorie, però, è stato scarsamente dimostrato, e le principali ricerche legate ad esse (condotte per lo più tra gli anni '50 e '60) hanno sottolineato l'importanza di conoscere le cause che originano il comportamento, "cosa" motiva gli individui a compiere determinate azioni, trascurando però il legame esistente tra il livello dei bisogni delle persone e il loro successivo comportamento.

Il nuovo approccio emergente tra gli anni '60 e '70 incorpora i modelli orientati al "processo" (e.g. teoria dell'aspettativa-valenza, dell'equità percepita, del goal setting) che, invece, non si propongono di definire una tipologia di bisogni che sottendono il comportamento umano, ma bensì hanno prestato

maggior attenzione all'analisi delle relazioni tra tali insiemi di bisogni e il comportamento organizzativo, cercando di comprendere e prevedere gli esiti del rapporto tra individuo e contesto di lavoro. In altre parole, le teorie del processo rivolgono l'attenzione verso particolari fenomeni e processi psicologici che stanno alla base del comportamento, spiegano cioè il "modo", in cui i comportamenti cambiano e il modo in cui una persona inizia ad agire diversamente, i processi decisionali sottostanti la motivazione.

Sono state molteplici e complesse le teorie legate alla motivazione umana in generale e nello specifico al lavoro che hanno dato, nel corso degli anni, il loro contributo alla comprensione del fenomeno; tuttavia tra le numerose teorie motivazionali, una che recentemente sta raccogliendo un rinnovato interesse anche in ambito organizzativo è la Teoria della Self-Determination, che verrà presa in considerazione per lo sviluppo di questo lavoro.

Deci e Ryan (1985, 1991, 2000) parlano di sentimento di auto-determinazione definendolo come quella percezione di proattività, di scelta, di libertà e di autonomia nell'azione. L'azione motivata può essere auto-determinata oppure controllata. Nella misura in cui è auto-determinata, è sperimentata come liberamente scelta ed emanata dal proprio sé, non compiuta sotto la pressione di un bisogno interno o di una forza esterna. In questa prospettiva, la SDT postula l'esistenza di diversi tipi di motivazione che si differenzieranno proprio per il loro grado di auto-determinazione, cioè il sentimento di libertà che procura un dato comportamento.

Il prototipo del comportamento auto-determinato è l'azione intrinsecamente motivata che implica curiosità, esplorazione, spontaneità e interesse nei confronti del proprio ambiente. Le azioni intrinsecamente motivate sono dettate esclusivamente dalla propria volontà, dall'interesse spontaneo e dal piacere che si sperimenta nel compierle. La teoria dell'auto-determinazione, inoltre, sottolinea che gli ambienti sociali promuovono motivazione intrinseca quando soddisfano tre bisogni psicologici innati: competenza (sviluppare ed esercitare abilità per manipolare e controllare l'ambiente), autonomia (autodeterminazione nel decidere che cosa fare e come farlo), e relazione/appartenenza (affiliazione con gli altri e sentimento di appartenenza attraverso relazioni prosociali). In altre parole, le persone sviluppano alti livelli di motivazione quando si sentono legate agli altri entro un ambiente sociale, quando operano efficacemente in tale ambiente e quando percepiscono un senso di iniziativa personale mentre lo fanno. Diventa, perciò, molto probabile che i lavoratori sperimentino motivazione intrinseca o comportamenti maggiormente auto-determinati in ambienti

organizzativi in cui viene incoraggiata la soddisfazione di tali bisogni principali di cui asserisce la teoria della Self-Determination.

## 2.2 Motivazione al lavoro e Teoria della Self-Determination

Secondo la definizione di Pinder (1998) la motivazione al lavoro è un insieme di forze energetiche che hanno origine sia all'interno sia all'esterno degli individui e che spingono i lavoratori all'azione intenzionale. Tale forza influenza il comportamento per forma, direzione, intensità e durata, riguarda, cioè, *cosa* i lavoratori sono motivati a raggiungere, *come* cercheranno di raggiungerlo, *quanto* essi lavoreranno per farlo, e *quando* smetteranno.

Essere motivati significa essere “mossi” a fare qualcosa. Una persona che non sente l'ispirazione ad agire verso un determinato scopo viene perciò considerato come non motivato.

Tutti i comportamenti intenzionalmente motivati, sia interni che esterni, sono sempre orientati al raggiungimento di obiettivi, diretti al soddisfacimento dei bisogni psicologici umani. Le percezioni, le opinioni, le decisioni e le interazioni sociali sono sempre guidate e condizionate dalle ragioni e motivazioni da cui hanno origine i comportamenti umani (Pittman, 1998).

Le persone si differenziano non solo per il livello di motivazione che possiedono (la quantità), ma anche per i differenti tipi, cioè per il tipo di orientamento motivazionale presente negli individui. Esso sottolinea, infatti, l'importanza degli atteggiamenti e degli obiettivi individuali nel determinare il comportamento motivato e il perchè di questo.

Un approccio teorico alla motivazione degli individui che ha ricevuto una crescente attenzione anche in ambito organizzativo è fornito dalla Teoria della Self-Determination (Deci e Ryan, 1985), il cui presupposto di base attesta che gli individui sono organismi attivi e intenzionali, orientati alla crescita e al miglioramento. Essa si differenzia dalle precedenti teorie dei bisogni motivazionali come quella di Maslow (1943), che afferma che le persone si impegnano in certe attività allo scopo di soddisfare i loro bisogni psicologici fondamentali; al contrario, la SDT afferma che gli individui possiedono dei bisogni psicologici di base legati alla percezione di autonomia (auto-determinazione), competenza e affiliazione che, se soddisfatti, abilitano loro al raggiungimento di diversi obiettivi, perciò il soddisfacimento di bisogni diventa il mezzo, non il fine. Tale modello teorico, quindi, ha il suo fondamento in una



visione dialettica esistente tra gli sforzi che gli individui esercitano per soddisfare tali bisogni e il grado in cui l'ambiente esterno è capace di rispondere a questi (supporto).

### 2.2.1 Le componenti base della SDT

La teoria della Self-Determination distingue differenti tipi di motivazione basati su diverse ragioni o obiettivi che guidano all'azione stessa. La distinzione di base è quella tra motivazione intrinseca (che si riferisce allo svolgimento di una data attività interessante in sé) e motivazione estrinseca (che si riferisce allo svolgimento di qualcosa allo scopo di ottenere risultati separati dall'azione in sé) che però, negli ultimi trent'anni di ricerche, è stata rivista e sviluppata attraverso ulteriori differenti forme di essa che hanno dato origine al continuum motivazionale che caratterizza la motivazione auto-determinata secondo la SDT, la quale afferma che, sulla base di precedenti studi relativi alle differenze individuali nell'orientamento causale (Deci e Ryan, 1985b), il comportamento estrinsecamente motivato possa, così, diventare autonomo.

In accordo con Deci e Ryan (2002), la SDT si è, quindi, evoluta sottoforma di "mini teorie" legate ognuna ad uno specifico fenomeno. La prima componente teorica della SDT è rappresentata dalla *teoria della valutazione cognitiva* (Cognitive evaluation theory), formulata per descrivere gli effetti del contesto sociale, come il supporto all'autonomia e il controllo, sui differenti tipi di motivazione (Deci e Ryan, 1980). La *teoria dell'integrazione organismica* (Organismic integration theory), invece, riguarda l'interiorizzazione ed integrazione dei valori e regolazioni da parte dell'individuo, ed è stata formulata per spiegare lo sviluppo e le dinamiche della motivazione estrinseca, il grado in cui gli individui hanno esperienza di autonomia mentre si impegnano in comportamenti estrinsecamente motivati (Ryan e Connell, 1989). La *teoria dell'orientamento causale* (Causality orientation theory) è stata formulata per descrivere le differenze individuali nelle tendenze delle persone ad orientarsi verso il proprio ambiente in modo che questo supporti la loro autonomia, il controllo del loro comportamento o il comportamento non motivato (Deci e Ryan, 1985a). Questa mini teoria permette di predire il comportamento delle persone attraverso la durata dei loro orientamenti. Infine, la *teoria dei bisogni di base* (basic needs theory) è stata formulata per spiegare la relazione tra la motivazione degli individui e il raggiungimento di determinati obiettivi, spiegando il legame

tra stili regolatori e il benessere psicologico, il genere, la situazione e il contesto culturale.

Per comprendere meglio la teoria generale della Self-Determination verrà brevemente analizzata ognuna di tali mini teorie.

### *La teoria della valutazione cognitiva*

Il comportamento intrinsecamente motivato nasce da una reale soddisfazione legata all'agire in sé, non relativa a contingenze o rinforzi disgiunti da quella determinata attività. Perciò la motivazione intrinseca differisce da quella estrinseca perché non si focalizza sull'ottenimento di risultati utilitaristici esterni al comportamento in sé, ma ha origine da una soddisfazione propria nel compiere l'azione.

DeCharms (1968) ha adottato il concetto di *locus of causality* percepito per spiegare i due tipi di motivazione; egli suggerisce che gli individui con una motivazione estrinseca percepiscono la fonte di iniziazione e regolazione del loro comportamento come esterna a sé stessi, mentre nella motivazione intrinseca il locus of causality è interno.

Deci e Ryan (2002) hanno successivamente rivisto la prospettiva di DeCharms, condividendola solo in parte. Essi trovano accordo nell'affermare che le azioni intrinsecamente motivate sono abilitate da una fonte di regolazione interna e che si è meno auto-determinati quando il locus of causality che spinge all'azione è esterno. Tuttavia, gli autori, attraverso l'utilizzo della teoria dell'integrazione organismica, esprimono un nuovo punto di vista in relazione alla motivazione estrinseca, per la quale propongono una tassonomia di quattro tipi di regolazione che esprimono il grado in cui la motivazione ad agire è più o meno derivata dalla propria volontà (autonoma), attraverso processi di interiorizzazione ed integrazione delle regolazioni che pongono le basi per un reale comportamento auto-determinato, anche se spinto inizialmente da circostanze esterne all'individuo.

Come affermano anche Gagné e Deci (2005), la teoria della valutazione cognitiva in ambito organizzativo ha ricevuto attenzione negli anni '70 e '80, ma le ragioni per le quali tale attenzione è successivamente venuta meno sono diverse: innanzi tutto, la maggior parte degli studi attraverso cui si è testata tale teoria sono esperimenti di laboratorio piuttosto che studi effettuati all'interno di contesti organizzativi; ancora, non tutte le attività all'interno delle organizzazioni del lavoro sono intrinsecamente interessanti da incoraggiare la motivazione di

tipo intrinseco; infine, sembrerebbe che la teoria della valutazione cognitiva implichi che i manager, nei loro orientamenti gestionali, debbano focalizzarsi su un tipo di approccio escludendo a priori l'altro. In questo modo, o scelgono di promuovere motivazione intrinseca attraverso la partecipazione e l'“empowerment”, diminuendo l'utilizzo di fattori estrinseci, oppure scelgono di utilizzare premi o altre condizioni estrinseche per massimizzare la motivazione estrinseca lasciando però completamente da parte quella intrinseca.

Ryan e colleghi (1985) riprenderanno la teoria della valutazione cognitiva per spiegare che il comportamento estrinsecamente motivato può diventare autonomo, e lo faranno attraverso l'ausilio delle ricerche sulle differenze individuali nell'orientamento causale (Deci e Ryan, 1985b) e utilizzando il concetto di interiorizzazione descritti di seguito.

### *La teoria dell'integrazione organismica*

La teoria della valutazione cognitiva si focalizza principalmente sugli effetti delle variabili socio-contestuali (clima relazionale e supporto all'autonomia) sui comportamenti intrinsecamente motivati, si applica, perciò, principalmente alle attività che le persone trovano piacevoli e interessanti di per sé. Le attività che, invece, non sono vissute dall'individuo come tali, non saranno intrinsecamente motivanti, ma ci saranno delle ragioni estrinseche all'attività in sé che spingeranno la persona a svolgerle. È interessante, perciò, capire non solo come spingere le persone a mettere in atto comportamenti anche se poco interessanti, ma soprattutto come promuovere l'auto-regolazione del comportamento così che questo possa persistere nel tempo.

In accordo con Deci e Ryan (2002), molti studiosi hanno considerato la motivazione estrinseca in contrapposizione a quella intrinseca, caratterizzandola come non autonoma e antitetica alla auto-determinazione. Infatti, le ricerche in questo campo hanno dimostrato che una motivazione nella forma in cui l'individuo è spinto a svolgere una data attività allo scopo di ottenere risultati tangibili è generalmente non autonoma e non determina motivazione intrinseca. Tuttavia, gli autori affermano che anche la motivazione estrinseca può essere più o meno auto-determinata e la teoria dell'integrazione organismica può aiutare a comprendere meglio questa assunzione. Essa afferma che le persone sono in natura inclini ad integrare e perfezionare assiduamente le loro esperienze per la necessità di una crescita e miglioramento continui. A tal proposito Deci e Ryan affermano che se le spinte esterne a svolgere attività poco interessanti, quindi non

intrinsecamente motivanti, vengono incoraggiate da referenti significativi per gli individui, essi tenderanno a interiorizzare la regolazione inizialmente esterna dell'attività, cioè ad accettarla ed integrarla come parte del proprio sé. In base al grado in cui questo avviene gli individui saranno più o meno autonomi quando decideranno di attivare tali comportamenti motivati estrinsecamente. In linea con la teoria dell'integrazione organismica, il processo di interiorizzazione può essere considerato come un processo naturale attraverso cui le persone trasformano attivamente la regolazione esterna in auto-regolazione (Schafer, 1968), diventando in questo modo più integrati.

Elemento importante di tale teoria è che l'interiorizzazione è vista come un processo, perciò non va considerata come una dicotomia tra spinte interne ed esterne alla motivazione, ma come un continuum. Più una regolazione diventa completamente interiorizzata, più questa farà parte del sé integrato, ponendo le basi per il comportamento autodeterminato. Le regolazioni che, invece, sono state accettate dall'individuo ma non integrate come parte del sé dovrebbero essere meno autonome e funzionare come "controllori" del comportamento. In questo modo, i diversi livelli in cui la regolazione del comportamento estrinsecamente motivato viene interiorizzata, riflettono differenti gradi di autonomia. Le regolazioni che sono state bene integrate forniranno le basi per il comportamento estrinsecamente motivato più autonomo, mentre le regolazioni meno integrate rifletteranno forme di motivazione estrinseca più controllate.

In base a ciò, la teoria dell'integrazione organismica propone una tassonomia di tipi di regolazione della motivazione estrinseca (integrata, identificata, introiettata, esterna) che riflettono il grado in cui la motivazione verso un determinato comportamento è più o meno autonoma ed emanata dal proprio sé. Di tale aspetto si parlerà più nello specifico nei paragrafi successivi.

### *La teoria dell'orientamento causale*

Mentre la teoria della valutazione cognitiva si focalizza sugli effetti di uno specifico contesto sociale sulla motivazione e sul comportamento, la teoria dell'integrazione organismica si focalizza, invece, sulla differenziazione della motivazione estrinseca rispetto al processo di interiorizzazione e sull'influenza del contesto sociale in tale processo. Nello specifico la teoria pone che i differenti stili regolatori del comportamento estrinsecamente motivato determinino risultati differenti e i ricercatori hanno utilizzato questi stili come differenze individuali per predire la prestazione al lavoro e il benessere psicologico.

In accordo con Deci e Ryan (2002), le esperienze, il comportamento e la motivazione delle persone sono influenzate sia dal proprio contesto sociale, sia da risorse interne alle persone sviluppate nel tempo in funzione di precedenti interazioni col contesto.

All'interno della SDT, la sub-teoria dell'orientamento causale è stata considerata per descrivere l'importanza di tali risorse interne, cioè le differenze individuali nell'orientamento motivazionale delle persone. Questi orientamenti personali (orientamento causale autonomo, controllato e impersonale) riflettono il livello di autodeterminazione del comportamento e ognuno di essi è presente nelle persone anche se in gradi differenti.

*L'orientamento autonomo* implica la regolazione di comportamenti sulla base dei propri valori e interessi, indicando le tendenze generali di una persona verso la motivazione intrinseca e la motivazione estrinseca bene integrata.

*L'orientamento controllato* implica un orientamento verso controlli e direttive che riguardano come una persona dovrebbe comportarsi, ed è legato a una regolazione di tipo esterna.

*L'orientamento impersonale* si focalizza sugli indicatori di inefficacia e di comportamento non intenzionale, legato alla non motivazione e alla mancanza di azione intenzionale.

Nelle precedenti ricerche di Deci e Ryan (1985a) l'orientamento autonomo, a differenza degli altri, è stato trovato essere legato positivamente all'auto-efficacia, autostima, sviluppo individuale e ad altri indicatori di benessere.

### *La teoria dei bisogni motivazionali*

Kanfer (1990a) ha fortemente evidenziato l'importanza dei bisogni come delle disposizioni interne agli individui che influenzano i processi cognitivi da cui deriva a sua volta la variabilità del comportamento.

Il concetto di bisogno psicologico di base ha rivestito un ruolo di rilievo anche all'interno della teoria della Self-Determination ed è stato utilizzato per spiegare come un bisogno, cioè una forza motivante, abbia una diretta relazione sul benessere dell'individuo. Essa afferma che ci sono delle condizioni necessarie e universali per la crescita e il benessere delle persone e come tali sono presenti in tutte le culture e in tutti i periodi dello sviluppo.

La SDT individua in particolare tre bisogni psicologici fondamentali dell'individuo che un ambiente lavorativo deve essere in grado di soddisfare: il bisogno di competenza, di relazioni (e appartenenza) e di autonomia. Infatti, le

persone sono predisposte al desiderio di sentirsi legate alle altre all'interno di un contesto sociale, di operare efficacemente in tale contesto e di provare un senso di volontà ed iniziativa personale mentre lo fanno. Più esigenze o bisogni gli individui riescono a soddisfare col proprio lavoro, più essi saranno motivati a lavorare con impegno ed efficacia. Vi è perciò un ampio accordo nel ritenere che i bisogni sopracitati siano essenziali, universali e di base la cui soddisfazione è fondamentale per il buon funzionamento psichico (Deci e Ryan, 2000)

Come affermano Deci e Ryan (2002), il concetto di bisogno psicologico di base soddisfa tre funzioni fondamentali: primo, fornisce una base teorica che definisce quali fattori facilitano i processi naturali come la motivazione intrinseca e l'interiorizzazione dei valori socio-ambientali. Secondo, il concetto di bisogno è legato a quello di motivazione e comportamento, non solo rispetto alla prestazione in sé, ma anche rispetto al benessere e sviluppo psicologico. Infine, il concetto di bisogno fondamentale costituisce una base per la realizzazione di sistemi sociali come l'ambiente di lavoro; infatti, dalla comprensione dei bisogni psicologici delle persone è possibile stabilire politiche e procedure che permettono agli individui di soddisfare tali bisogni in modo tale da rendere più efficace e funzionale l'organizzazione del lavoro con una più elevata produttività e soddisfazione per i lavoratori.

Il *bisogno relazionale* (e di appartenenza) è riferito al legame che la persona ha con gli altri, al sentimento di appartenenza che questo sviluppa sia con gli altri individui, sia con la propria comunità o organizzazione (Baumeister e Leary, 1995; Ryan, 1995). Il bisogno relazionale riflette la tendenza a legarsi con gli altri, a integrarsi ed essere accettati, esso va oltre, perciò, l'ottenimento di certi risultati, ma riguarda l'importanza di stare con gli altri e relazionarsi ad essi all'interno di un clima di affidabilità, sicurezza e di reciproco rispetto.

Nonostante il supporto relazionale abbia ottenuto conferma della sua importanza soprattutto all'interno di studi nel campo dell'educazione e dell'apprendimento scolastico (e.g., Grolnick, Ryan, e Deci, 1991; Ryan, Stiller, e Lynch, 1994), tuttavia in ambito organizzativo la stessa rilevanza è stata sottolineata dalle ricerche effettuate sulla base delle teorie dello scambio sociale, che mette in evidenza l'importanza della qualità delle relazioni lavorative tra superiore e collaboratori nello sviluppo di atteggiamenti positivi verso il lavoro e costituisce una base importante nel determinare il comportamento auto-determinato (e.g., Baumeister e Leary, 1995).

La *competenza* si riferisce ad un positivo sentimento dell'individuo, durante la sua continua interazione con l'ambiente sociale, di avere l'opportunità di

esercitare ed esprimere le proprie capacità (Deci, 1975; Harter, 1983). Il bisogno di competenza spinge le persone a cercare situazioni sfidanti ottime per mettere alla prova le loro capacità e per mantenere e aumentare quelle abilità e capacità attraverso l'attività. La competenza, perciò non riguarda l'ottenimento di determinate abilità, ma è un sentimento di fiducia ed efficacia nel compiere un'azione.

Diversi studiosi hanno proposto che la capacità di controllare i risultati e di sentirsi competenti nell'interazione col proprio ambiente sono importanti fattori motivanti, considerati critici per promuovere l'interesse intrinseco, l'autoregolazione, il cambiamento del comportamento etc. (e.g., Bandura 1977). Uno studio di Ryan (1982) ha dimostrato che sebbene il controllo delle persone sui risultati sia importante, non è sufficiente a garantire una regolazione autonoma; infatti, perchè gli individui siano bene auto-regolati, il sentimento di competenza deve essere anche associato a quello di autonomia.

L'*autonomia* si riferisce all'azione individuale guidata dai propri interessi e valori integrati. Un individuo autonomo vive il suo comportamento come espressione del proprio sé, in modo tale che anche quando il proprio agire è influenzato da fonti esterne, la persona si adatta a queste considerandole come propri valori. La SDT non pone una contrapposizione tra autonomia e dipendenza, infatti, un individuo può esprimere dei valori e comportamenti in modo completamente autonomo che altri hanno richiesto o sollecitato, a patto che questi siano coerentemente accettati dalla persona.

In accordo con Deci e collaboratori (1996), numerosi studi hanno confermato che i fattori che aumentano l'esperienza di autonomia facilitano la motivazione intrinseca e promuovono l'interiorizzazione, al contrario di quelli che, invece, fanno vivere nelle persone sentimenti più controllati.

Inoltre, gli autori affermano che diversi studi hanno dimostrato più specificatamente che eventi contestuali specifici come minacce di punizione, valutazione della prestazione, scadenze e obiettivi imposti non contribuiscono a determinare motivazione intrinseca, mentre altri studi hanno dimostrato che fornire opportunità di scelta e riconoscere i sentimenti delle persone aumenta la motivazione intrinseca grazie all'esperienza di supporto all'autonomia percepita dalle persone. Deci (1975) interpreta tali risultati suggerendo che le forze estrinseche che spingono a svolgere un comportamento motivato intrinsecamente tendono ad essere vissute come controllate, per questa ragione le persone tendono a diminuire l'esperienza del senso di autonomia con implicazioni sulla motivazione intrinseca e sul processo di interiorizzazione. In altre parole, le

pressioni esterne minacciano la soddisfazione del bisogno di autonomia delle persone, le quali sono spinte a percepire la fonte di regolazione del comportamento da interna a esterna (DeCharms, 1968).

Il concetto di bisogni psicologici di base di cui asserisce la teoria della Self-Determination è completamente differente da quelli che vengono identificati come motivi o desideri personali. Sebbene gli individui possano avere dei motivi che spingono a soddisfare i propri bisogni personali, tuttavia ci possono essere alcuni motivi che non sono essenziali per il benessere e possono distrarre le persone da quelle attività che invece potrebbero portare alla soddisfazione dei propri bisogni, sottraendo loro il benessere. Infatti, il raggiungimento efficace di alcuni obiettivi non assicura il benessere psicologico della persona se tali obiettivi interferiscono, ad esempio, con l'autonomia o con il bisogno relazionale della persona (Deci, 1980; Deci e Ryan, 2002).

Come accennato anche nel capitolo precedente, la SDT comprende sia una struttura organismica sia una struttura dialettica per lo studio della crescita e dello sviluppo delle persone. Il punto di vista organismico della teoria concepisce gli esseri umani come organismi attivi orientati alla crescita, i quali fanno fronte alle sfide presenti nel loro contesto tentando di realizzare e migliorare le loro potenzialità e capacità. Il punto di vista dialettico, invece, riguarda la relazione dell'individuo col proprio ambiente sociale, il quale può sia facilitare o impedire tale realizzazione. Nel grado in cui il contesto sociale sopporta l'individuo verso la soddisfazione dei propri bisogni di base, aumenterà l'impegno, la padronanza e la perseveranza del comportamento, mentre nel grado in cui la soddisfazione dei bisogni venga minacciata, contribuirà a diminuire la motivazione individuale, la crescita, l'integrità e il benessere della persona stessa.

Le ricerche empiriche nell'ambito della teoria della Self-Determination, attraverso la specificazione dei bisogni e lo studio delle dinamiche comportamentali legate ai bisogni, hanno tentato di esaminare i fattori contestuali che favoriscono o minacciano l'auto-motivazione e il benessere anche tra diversi ambienti e culture.

### 2.2.2 I bisogni motivazionali e il comportamento organizzativo

La SDT postula che la soddisfazione dei bisogni psicologici basilari fornisce il nutrimento necessario per la motivazione intrinseca e l'interiorizzazione della motivazione estrinseca. Nonostante la SDT sia stata spesso studiata nell'ambito della psicologia dell'educazione e dell'apprendimento, in accordo con Gagné e



Deci (2005), il concetto di bisogni psicologici è stato considerato come centrale anche nello studio del comportamento organizzativo degli ultimi decenni, esaminando spesso tale concetto in relazione alla motivazione, soddisfazione e risultati nel lavoro (McClelland e Burnham, 1976).

I bisogni di autonomia, competenza e relazione interpersonale sono importanti per tutti gli individui, poiché se soddisfatti, promuovono il benessere psicologico. La ricerca organizzativa nell'ambito della SDT si è focalizzata, perciò, non solo sulle conseguenze dell'intensità dei bisogni presente nei singoli individui, ma anche sulle conseguenze del grado in cui gli individui sono capaci di soddisfare tali bisogni all'interno dell'ambiente sociale. Un clima organizzativo in grado di soddisfare i tre bisogni principali aumenterà la motivazione intrinseca e promuoverà una più completa interiorizzazione della motivazione estrinseca che, a sua volta, avrà implicazioni importanti sui risultati nel lavoro come efficacia della performance, soddisfazione lavorativa, atteggiamenti positivi verso il lavoro, comportamenti di cittadinanza organizzativa e benessere (Deci et al., 2001).

### 2.2.3 Self-regulation e tipi di motivazione

Per motivazione si intende uno stato interno che attiva, dirige e mantiene nel tempo il comportamento di un individuo, quindi, quando si parla di motivazione ci si riferisce strettamente a ciò che spinge alla prestazione e alla produttività individuale. La motivazione svolge fundamentalmente due funzioni: attivare e orientare comportamenti specifici. Nel primo caso si fa riferimento alla componente energetica di attivazione della motivazione, mentre nel secondo caso si fa riferimento alla componente direzionale di orientamento.

Come affermato in precedenza, la Teoria della Self-Determination distingue differenti forme di motivazione che possono essere inserite in un continuum di self-regulation (Deci e Ryan, 1985, 1991).

Cosa si intende per self-regulation? Essa si riferisce al modo in cui gli individui controllano e dirigono le proprie azioni (Markus e Wurf, 1987). Un'azione viene considerata pienamente auto-regolata, quando si ha la completa volontà di impegnarsi in essa senza pressioni da parte di fonti esterne. Gli individui possono essere, quindi, più o meno auto-regolati rispetto a uno specifico comportamento: il più alto livello di self-regulation interessa quelle azioni che l'individuo intraprende liberamente poiché le trova interessanti o importanti di

per sé; mentre il più basso livello di self-regulation riguarda lo svolgimento di un'attività solo perché la persona si sente forzata da qualche agente esterno.

Per tale ragione, la SDT propone che la motivazione umana varia nel grado in cui essa è autonoma (auto-determinata) o controllata: i comportamenti e le azioni autonome iniziano liberamente e sono guidate da un interesse spontaneo e *interno* alla persona, motivata dal piacere di svolgere una determinata attività o a raggiungere un determinato obiettivo. Questo tipo di motivazione viene definito dagli studiosi come “motivazione intrinseca” e in questo caso le persone sono autonomamente regolate. I comportamenti non autonomi e quindi controllati, invece, sono mossi da una motivazione di tipo “estrinseco”, sono cioè regolati da un interesse *esterno* alla persona, ma strumentale ai fini del raggiungimento dell'obiettivo. In questo caso le persone sono regolate dall'ambiente (controllati). Secondo Deci e Ryan (2000) la motivazione estrinseca varia al variare del grado di autonomia/controllo del comportamento il quale, a sua volta, è legato al grado di interesse percepito nei confronti di una data attività. Da questa concezione del comportamento motivato la teoria della Self-Determination assume un nuovo punto di vista rispetto alle teorie motivazionali esistenti, in grado di poter meglio spiegare il comportamento sul lavoro. La tradizionale distinzione tra motivazione intrinseca ed estrinseca viene quindi riformulata attraverso l'individuazione di differenti forme di essa che si muovono lungo un continuum compreso tra la *a-motivazione* e la *motivazione intrinseca*, all'interno del quale si sviluppa la *motivazione estrinseca* costituita dalle sue forme di regolazione (esterna, introiettata, identificata, integrata) che rappresentano la centralità di tale continuum.

Lo schema della teoria motivazionale auto-determinata viene presentato di seguito:

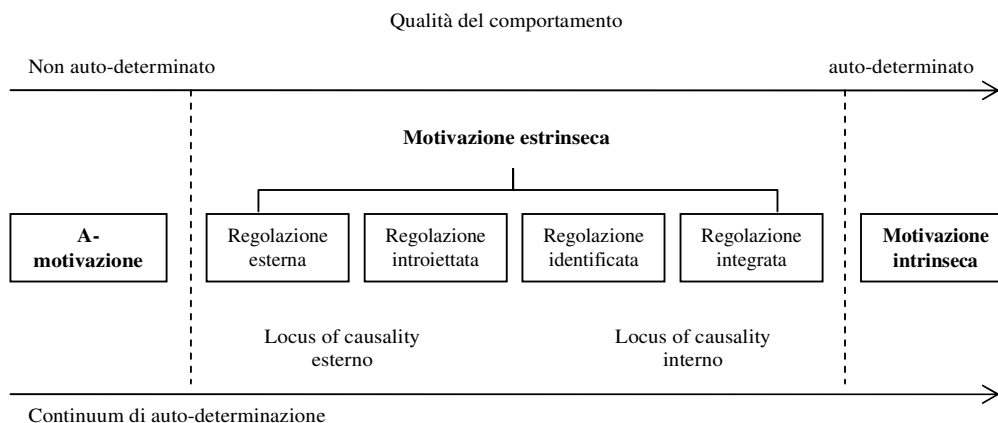


Figura 2.1: Modello teorico del continuum di Self-Determination e dei tipi di motivazione di Deci e Ryan (2000)

## *La a-motivazione*

In linea con ciò che affermano Deci e Ryan (2002), per comprendere meglio il comportamento umano è utile considerare un ulteriore costrutto motivazionale oltre a quello di motivazione intrinseca ed estrinseca: l'assenza di motivazione. Come osservato anche precedentemente, le attività autonome e controllate coinvolgono differenti forme di processi regolatori considerati entrambi istanze del comportamento intenzionale o motivato. Al contrario, la a-motivazione è uno stato in cui le persone presentano una totale mancanza di intenzione ad agire.

In accordo con la teoria della Self-Determination, le persone non motivate presentano una totale assenza sia del sentimento di competenza personale e di auto-efficacia, sia del senso di controllo rispetto al risultato desiderato, e non possiedono la capacità di regolare sè stessi rispetto al comportamento (Pelletier, Dion, Tuson, e GreenDemers, 1999). Tutte le forme di regolazione estrinseca, anche la più controllata, implica, invece, intenzionalità e motivazione, perciò la a-motivazione si pone, in questo modo, in contrasto con la motivazione intrinseca ed estrinseca, rappresentando sia una completa mancanza di entrambi i tipi di motivazione, sia un'assenza di auto-determinazione rispetto al target comportamentale. Per tale ragione, ai fini del presente lavoro la mancanza di motivazione non verrà presa in esame, dato che oltre ad un'assenza di intenzione verso l'azione, è legata anche al fallimento nell'impegno in essa e ai sentimenti di incompetenza.

## *La motivazione estrinseca e le forme di regolazione*

In accordo con Deci e Ryan (1980), la motivazione estrinseca, definita anche *strumentale*, abbraccia un insieme di comportamenti che l'individuo mette in pratica per ragioni appunto strumentali, finalizzati cioè ad altri scopi.

Essere estrinsecamente motivati significa impegnarsi in un'attività con l'intenzione di ottenere dei risultati non legati direttamente all'attività in sé, ma finalizzati all'ottenimento di elementi materiali o simbolici esterni al soggetto, come ottenere una promozione professionale o guadagnare approvazione e riconoscimenti. I comportamenti estrinsecamente motivati, infatti, non sono generati spontaneamente ma sono sempre promossi da contingenze strumentali esterne da cui l'individuo può trarre vantaggio.

Deci et al. (1996), sulla base della teoria dell'integrazione organismica, affermano che i comportamenti estrinsecamente motivati possono, nel tempo,

diventare auto-determinati attraverso processi di sviluppo di *interiorizzazione* ed *integrazione*. Tale processo è attivo e naturale, attraverso il quale l'individuo trasforma le consuetudini e le norme sociali in attività e valori autoregolati.

L'interiorizzazione viene definita come l'accettazione da parte delle persone di valori e atteggiamenti tali che la regolazione esterna di un comportamento viene trasformata in una regolazione interna (Schafer, 1968), mentre l'integrazione è il processo attraverso cui tale nuova regolazione interiorizzata viene assimilata come parte dell'essere della persona (Ryan, 1993). Quando una regolazione esterna diviene interiorizzata ed integrata funzionando ottimamente, l'individuo riconosce l'importanza delle norme e delle consuetudini, le assimila all'interno di sé e le accetta come proprie, in questo senso diventa più integrato psicologicamente e socialmente, quindi più auto-regolato e si impegnerà a portare avanti un determinato comportamento. Tale comportamento sarà sempre motivato estrinsecamente poiché strumentale al raggiungimento di altri risultati, ma sarà messo in atto volontariamente.

La teoria della Self-Determination identifica, così, la motivazione estrinseca come un costrutto multidimensionale, costituito da quattro tipi di regolazione del comportamento di un individuo, che riflettono il grado più o meno elevato di interiorizzazione del processo. Le quattro forme di regolazione estrinseca (*esterna, introiettata, identificata, integrata*) sono collocate lungo un continuum di "self-determination" che va da una motivazione *controllata* (si riferisce a motivazioni generate da fonti esterne) a una motivazione *auto-determinata* (motivazioni bene integrate).

La *regolazione esterna* è il più basso grado di motivazione estrinseca e indica che i comportamenti, benché intenzionali, sono controllati da contingenze esterne all'individuo. Questo significa che il *locus of causality* percepito (la fonte di regolazione) è esterno alla persona: ad esempio, un individuo si impegnerà in un dato comportamento per ottenere premi o evitare punizioni. Questo tipo di motivazione estrinseca rappresenta il prototipo di motivazione controllata.

La *regolazione introiettata* è una forma di motivazione estrinseca moderatamente bassa, perciò leggermente auto-determinata e interiorizzata, i cui comportamenti sono motivati da esigenze interne alla persona, ma non completamente accettate come proprie e come parte del sé (Deci e Ryan, 2000). Ad esempio una persona si impegna in un'attività socialmente accettata per evitare emozioni negative come il senso di colpa e di ansia o per guadagnarsi il rispetto degli altri e lo Status sociale. Poiché tale comportamento è valutato sulla base di circostanze esterne, la regolazione introiettata, benché nasca internamente

alla persona, viene considerata come una forma di motivazione relativamente controllata e per la quale la percezione del locus of causality è esterno (deCharms, 1968; Ryan e Connell, 1989).

La *regolazione identificata* rappresenta una forma moderatamente elevata (più autonoma) di motivazione estrinseca e indica che un determinato comportamento viene adottato dall'individuo perché lo ritiene personalmente rilevante e di valore. Le persone scelgono di partecipare ad attività non semplicemente perché sentono che dovrebbero farlo, ma perché si identificano con il valore di quel comportamento e lo ritengono importante per il raggiungimento dei loro obiettivi, anche se l'attività in sé potrebbe non determinare un senso di gratificazione. Ad esempio, se gli infermieri tengono strettamente al valore della salute e del benessere dei loro pazienti e comprendono l'importanza delle loro azioni per la salute di questi, essi dovrebbero sentirsi relativamente autonomi, sebbene lo svolgimento delle attività in sé non sia intrinsecamente interessante.

La regolazione identificata si riferisce a uno stile regolatorio relativamente autonomo, perciò il locus of causality percepito, rispetto a quello della regolazione introiettata ed esterna, è interno.

La *regolazione integrata* costituisce il grado più elevato di motivazione estrinseca, i valori che guidano il comportamento sono totalmente accettati ed integrati con i bisogni e i valori della persona, perciò il comportamento da mettere in atto viene liberamente scelto dall'individuo, quindi è totalmente autonomo e determina una soddisfazione personale.

Le persone che possiedono una regolazione integrata hanno la consapevolezza che i comportamenti che essi mettono in atto sono parte integrante del loro modo di essere e rispecchiano ciò che sono, per questo sono auto-determinati. Ad esempio, gli infermieri con una regolazione integrata non solo si identificano nell'importanza che riveste la loro attività per la salute dei loro pazienti, ma tale regolazione sarà integrata anche con altri aspetti del loro lavoro e della loro vita. In questo modo la professione di infermiere rispecchia la loro identità, essi saranno più propensi ad agire in modo coerente alla cura delle persone in generale e apprezzeranno in modo disinteressato l'importanza di svolgere tale attività.

La regolazione integrata rappresenta la forma più avanzata di motivazione estrinseca e presenta alcune caratteristiche in comune con un altro tipo di motivazione autonoma: la motivazione intrinseca. Sebbene la regolazione integrata sia la forma più auto-determinata di motivazione estrinseca, essa non può essere considerata una forma di motivazione intrinseca, poiché la

motivazione che sta alla base del comportamento non è spinta dal puro interesse e coinvolgimento della persona verso questo, ma, anche se è svolta liberamente, è strumentalmente significativa e importante ai fini del raggiungimento degli obiettivi personali. L'integrazione, così come l'identificazione, è guidata da valori e obiettivi, mentre la motivazione intrinseca è guidata da emozioni che emergono durante l'impegno in un'attività. Per tale ragione, la motivazione intrinseca e la motivazione estrinseca integrata possono essere considerate due tipi differenti di motivazione autonoma, ma entrambi importanti per una efficace auto-regolazione.

Secondo la teoria della Self-Determination, le motivazioni non auto-determinate sono qualitativamente differenti da quelle auto-determinate, così come le loro ripercussioni sul benessere dell'individuo.

Tale teoria propone che le persone tenderanno in modo naturale di interiorizzare i valori e le regolazioni dei loro gruppi sociali o organizzazioni. Questa tendenza è facilitata dal bisogno di relazioni interpersonali e da quello di competenza, poiché il supporto a tali bisogni può facilitare l'interiorizzazione. Ma perché una regolazione possa diventare per l'individuo bene integrata (oltre che interiorizzata), è necessario anche il supporto all'autonomia; infatti, la soddisfazione dei bisogni di competenza e interazione sociale promuove un'adeguata interiorizzazione dei valori, ma non è sufficiente per favorire l'integrazione. Perché essa avvenga, occorre che l'individuo accetti liberamente il processo di regolazione, dal momento che eccessive pressioni e controlli esterni inibiscono, anziché facilitare, questo processo attivo e costruttivo di attribuzione di valore e di significato personale alle regolazioni acquisite.

Infatti, la SDT afferma che in molti casi gli eventi che supportano l'autonomia aumentano l'auto-determinazione, mentre gli eventi di "controllo" determinano bassi livelli di self-determination, concetto che ha avuto supporto empirico all'interno di diversi contesti di studio (e.g., Blais et al., 1993; Cameron e Pierce, 1994; Wiersma, 1992). Infatti, dalle ricerche è emerso che gli eventi di controllo come valutazioni o premi creano negli individui delle pressioni a comportarsi in un certo modo, influenzando il loro livello di self-determination.

### *La motivazione intrinseca*

Come accennato sopra, la motivazione intrinseca indica che l'individuo decide di esercitare un'attività per il semplice piacere e per l'appagamento personale che questa genera in sé.

Le persone motivate intrinsecamente manifestano un interesse volontario e spontaneo a svolgere una determinata attività, accompagnandola con gioia e soddisfazione. Deci e Ryan (1980) affermano che questa forma di motivazione è essenzialmente dovuta al bisogno dell'individuo di sentirsi competente ed auto-determinato. Infatti, il comportamento intrinsecamente motivato rappresenta il prototipo del più alto livello di auto-determinazione, e le persone che presentano questa forma di motivazione si sentono autonome e libere nel comportamento, considerandolo come espressione di sé e promotore di crescita. In altre parole, la ricerca del senso di competenza e di auto-determinazione spinge gli individui ad impegnarsi in diverse attività interessanti, influenzando la motivazione intrinseca.

Dal momento che la presente ricerca considera lo studio della motivazione riferita al contesto di lavoro ed organizzativo, non sempre le attività legate al proprio lavoro possono essere di per sé interessanti e difficilmente gli individui metteranno in atto un comportamento per il puro interesse intrinseco verso esso, ma tale comportamento sarà mosso con molta probabilità da una forma di motivazione di tipo estrinseco che potrebbe essere più o meno autonoma in base al grado di coinvolgimento ed identificazione con lo stesso. Per questa ragione si ritiene opportuno in questo studio prendere in considerazione gli aspetti della SDT legati alle differenti tipologie della motivazione estrinseca che, in un'ottica di ricerca organizzativa è a sua volta influenzata da differenti aspetti legati al lavoro e all'organizzazione.

#### 2.2.4 SDT nelle organizzazioni

Sebbene la maggior parte della letteratura sulla teoria della Self-Determination si basi su studi effettuati in contesti di apprendimento o relativi al benessere e salute mentale (Ryan e Deci, 2000), alcune ricerche hanno investigato la rilevanza di tale teoria anche all'interno delle organizzazioni. La maggior parte di queste ricerche ha esteso i principi della teoria nel dominio del lavoro o dimostrato che la Self-Determination è predittiva della prestazione lavorativa.

La SDT afferma che le azioni motivate estrinsecamente possono diventare auto-determinate quando gli individui si identificano pienamente con esse. È attraverso il processo di interiorizzazione ed integrazione che i lavoratori possono essere motivati estrinsecamente, ma essere contemporaneamente coinvolti ed interessati nei confronti di una data attività. Tale processo è maggiormente favorito quando le persone percepiscono di essere supportati dall'organizzazione

in termini di maggiore competenza, autonomia e relazioni sociali. Ilardi, Leone, Kasser, e Ryan (1993) hanno esaminato le percezioni dei lavoratori sul livello di supporto organizzativo ed è emerso che i tre bisogni psicologici di base erano positivamente legati alla soddisfazione verso il lavoro, il benessere psicologico e l'autostima. Essi hanno osservato che alti livelli di motivazione intrinseca, correlati al supporto ambientale, determinavano un aumento della prestazione verso il compito e il benessere mentale, sebbene sia stato dimostrato che questi risultati dipendano principalmente da altri fattori. Questo studio, comunque indica i risultati favorevoli al lavoro associati al supporto organizzativo. Inoltre, Deci e colleghi (1989) hanno osservato che il supporto all'autonomia da parte del manager, grazie all'incoraggiamento dell'iniziativa personale, al fornire informazioni in modo non controllato e alla promozione della libera scelta, era associato ad una maggiore soddisfazione dei lavoratori verso il proprio lavoro, elevati livelli di fiducia verso il proprio manager e positivi atteggiamenti al lavoro, al contrario, invece, dell'esercitare pressioni a comportarsi in un certo modo.

Nonostante la SDT sia stata spesso studiata nell'area della psicologia sociale e clinica, i bisogni psicologici di competenza percepita, di affiliazione e di autonomia sembrerebbero avere dei concetti corrispondenti anche nell'ambito della psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Ad esempio, il concetto di competenza percepita può essere messo in relazione con quello dell'auto-efficacia di Bandura (1977), che in diversi studi è stato osservato essere legato alla prestazione verso il compito (Bandura e Locke, 2003); Ancora, l'autonomia, è stata frequentemente misurata come un importante antecedente relativo a diversi risultati sul lavoro, come la soddisfazione, la prestazione verso il compito, il benessere professionale e lo stress (Chen, Spector, e Jex, 1995); Infine, Baumeister and Leary (1995) mettono in rilievo che il desiderio di attaccamento interpersonale è un bisogno fondamentale della motivazione degli individui. Ciò dimostra che concetti frequentemente studiati nell'ambito della psicologia delle organizzazioni possono essere legati ai concetti motivazionali.

Tra i concetti spesso studiati in ambito organizzativo trova una posizione di rilievo anche il commitment, costruito che recentemente Meyer e colleghi (2004) hanno messo in relazione con la motivazione poiché considerato come una componente di essa in grado di influenzare, attraverso la loro combinazione ed integrazione, il comportamento delle persone. Inoltre, è opportuno ricordare che una delle forze che attivano la motivazione è proprio il bisogno di affiliazione e appartenenza, sembra perciò opportuno considerare il costrutto di commitment



come fondamentale alla comprensione del modello motivazionale presentato in questo lavoro.

## 2.3 Il Commitment organizzativo

L'ambiente scientifico ha cominciato ad interessarsi al costrutto del Commitment dei lavoratori verso l'inizio degli anni '80, sviluppando un diverso numero di studi e teorie poco equilibrati tra loro e quindi poco specifici nel definire le variabili in gioco.

Morrow (1983) ha evidenziato l'esistenza di oltre 25 concetti relativi a tale costrutto, provenienti da ricerche effettuate in campi disciplinari differenti, tra i quali emergono il "work involvement" (Ruggiero e Weston, 1988); "l'organizational commitment" (Allen e Meyer, 1990; Mowday, Steers, e Porter, 1979); "l'impegno professionale" (Aranya, Pollock e Amernic, 1981); "l'impegno nell'attività" (Jackson, Stafford, Blanks e Warr, 1983); "l'impegno nella carriera" (Blau, 1985).

L'interesse della psicologia del lavoro e delle organizzazioni verso la comprensione del comportamento in ambito lavorativo, ha portato ad approfondire in modo particolare il costrutto di *Organizational Commitment*, con la conseguente ricerca delle variabili in gioco. Nello specifico sono state approfondite le relazioni tra organizational commitment e performance lavorativa, assenteismo e turnover (Meyer e Allen, 1991; Mowday, Porter e Steers, 1982) e quelle con l'implicazione con la soddisfazione al lavoro (Mathieu e Farr, 1991).

Nella loro rassegna sulla letteratura del Commitment dei lavoratori Mowday, Porter e Steers (1982) hanno esaminato i vari approcci emersi sul significato del commitment, distinguendo tra quelli che lo considerano in termini di espressioni comportamentali (*Behavioral Commitment*) e quelli che lo analizzano in termini di atteggiamenti (*Attitudinal Commitment*). Il più comunemente studiato tra questi approcci, e su cui l'attenzione della letteratura si è maggiormente concentrata, è quello attitudinale, visto che l'atteggiamento lavorativo può comprendere fattori importanti come l'attaccamento al lavoro e la fedeltà all'azienda, che sono aspetti decisamente focali per la vita di un'organizzazione.

Nell'approccio comportamentale il commitment organizzativo riguarda il processo in cui l'individuo sviluppa un legame con la propria organizzazione nel tempo, poiché trae benefici (economici o di carriera) nel rimanerne membro. In

questo caso il lavoratore non diventa legato all'entità in sè (es. organizzazione), ma ad un particolare corso di azioni (es. mantenere l'impiego nell'organizzazione) per il quale sarebbe troppo costoso per lui lasciare l'organizzazione.

Nell'approccio attitudinale, invece, il commitment è visto come un più positivo orientamento individuale verso l'organizzazione: esso viene definito come (1) uno stato psicologico in cui un lavoratore si identifica fortemente con i valori e gli obiettivi della sua organizzazione, (2) esprime la volontà di impegnarsi nel suo interesse e (3) prova un forte desiderio a mantenere la propria membership all'interno di essa (Mowday, Steers, e Porter, 1979). Questa definizione dimostra che il commitment organizzativo non è, quindi, un sentimento passivo di fedeltà verso l'organizzazione, ma implica una volontaria adesione alla vita lavorativa e un'attiva relazione in cui il lavoratore contribuisce personalmente al benessere organizzativo, che non può che giovare al clima e alla produttività dell'organizzazione stessa.

I ricercatori hanno considerato a lungo il costrutto di commitment organizzativo come un importante fattore che può aiutare a comprendere i comportamenti dei lavoratori sul posto di lavoro.

Per comprendere meglio il significato di *Commitment* del lavoratore, sono stati effettuati recentemente alcuni sviluppi all'interno di tale teoria, i quali hanno portato a intendere il costrutto secondo due differenti strade: la prima riguarda il riconoscimento che il commitment può assumere differenti *forme*, per cui la sua natura che definisce il legame tra il lavoratore e le diverse entità (o target), può variare con implicazioni sul comportamento dell'individuo; la seconda è relativa all'identificazione di differenti *entità* (superiore, gruppo, organizzazione, obiettivi, corso di azioni, etc.) verso cui il lavoratore sviluppa il suo sentimento di commitment (Meyer e Allen, 1997).

Sulla base delle varie definizioni del commitment e degli approcci identificati per spiegarlo, Meyer e Allen (1991, 1997) hanno proposto un modello a tre componenti, che evidenzia gli elementi cardini emersi da tali molteplici definizioni:

- commitment inteso come attaccamento affettivo all'organizzazione, identificazione e coinvolgimento con essa, condivisione dei suoi valori, obiettivi e regole (impegno affettivo o *Affective Commitment*);
- commitment inteso come consapevolezza di costi/benefici relativi a lasciare l'organizzazione di appartenenza (impegno di continuità o *Continuance Commitment*);

- commitment inteso come una sorta di obbligo morale a continuare il legame con l'organizzazione (impegno normativo o *Normative Commitment*).

Un elemento in comune è la relazione con il turnover: infatti, sebbene tutte e tre le forme del commitment (in particolare l'affettivo e il normativo) rappresentino il legame che l'individuo ha con la propria organizzazione, tuttavia è emerso che il commitment affettivo ha una maggiore influenza positiva sulla prestazione lavorativa, i comportamenti attivi di cittadinanza organizzativa (Cohen, 2006; Meyer et al, 2002), e un'influenza negativa sull'intenzione di turnover (Meyer e Herscovitch, 2001). Per quanto riguarda il commitment per continuità, invece, rispetto ai risultati legati al lavoro, la relazione è negativa (Mathieu e Zajac, 1990), mentre si evidenzia una relazione positiva con l'intenzione e i comportamenti di turnover, poiché l'individuo sceglie di rimanere nella propria organizzazione solo perché non ha altre alternative e percepisce troppo costosa la decisione di abbandonare (Meyer e Herscovitch, 2001).

Un altro fattore che accomuna le tre componenti evidenziate è la presenza di due aspetti: da una parte la relazione che si stabilisce tra i lavoratori e l'organizzazione, dall'altra le implicazioni personali che derivano dalla decisione di far parte o meno di tale organizzazione. Tuttavia, resta il fatto che la natura psicologica di ogni forma di commitment è sostanzialmente diversa. Infatti, le persone con un forte commitment affettivo, ad esempio, scelgono di rimanere all'interno della propria organizzazione perché lo desiderano, quelle con un forte commitment normativo perché si sentono obbligate a rimanere, mentre quelle con un forte commitment di continuità rimangono perché ne hanno bisogno.

Meyer e Allen (1997) sostengono che è più appropriato considerare il commitment affettivo, continuativo e normativo come componenti e non come differenti tipi di commitment; infatti gli autori hanno ipotizzato che i lavoratori possano provare tutte le tre forme di commitment allo stesso momento, anche se in gradazioni diverse. Essi, in seguito, per comprendere meglio il diverso grado di relazione tra l'individuo e la propria organizzazione hanno sviluppato uno strumento che prende in esame i tre aspetti allo stesso momento, allo scopo di una comprensione generale del commitment organizzativo. Tale scala viene normalmente definita a tre componenti.

Per rendere più chiara la comprensione del costrutto, si descriverà nello specifico ogni forma del commitment, così come proposto da Meyer e Allen.

## *La natura del Commitment e il modello a tre componenti*

Meyer e Allen (1991) notano che ciò che accomuna le molteplici definizioni del commitment organizzativo riguarda il riconoscimento di uno stato psicologico che definisce la relazione tra il lavoratore e la sua organizzazione (gruppo o superiore), ed ha importanti implicazioni sulla decisione di continuare ad essere membro di essa. La differenza, invece, tra le definizioni individuate sui vari significati del costrutto è l'individuazione di una diversa natura dello stato psicologico sopraccitato che definisce l'intensità delle relazioni tra individuo e organizzazione, sulla base di cui Meyer e Allen hanno in seguito identificato le tre componenti del commitment: affective, continuance e normative.

### *- Affective commitment (orientamento affettivo)*

Kanter (1968) ha definito col termine di "cohesion commitment" una forma di attaccamento affettivo ed emotivo di un individuo al gruppo. Buchanan (1974) ha, invece, definito il costrutto di commitment come un "attaccamento affettivo agli obiettivi ed ai valori dell'organizzazione, al proprio ruolo in relazione a tali obiettivi e valori, all'organizzazione per le sue finalità, indipendenti da quelle puramente strumentali".

Secondo le più recenti definizioni di Meyer e Allen (1991), l'affective commitment viene definito come quel sentimento di attaccamento emotivo, di identificazione e di coinvolgimento nei confronti della propria organizzazione. Il lavoratore con un forte commitment affettivo continua il suo legame con l'organizzazione perché lo vuole, perché si identifica fortemente con i suoi valori ed obiettivi e desidera mantenere al suo interno la propria membership al fine di facilitare il raggiungimento degli obiettivi stessi.

### *- Normative commitment (responsabilità morale)*

Il commitment normativo è un sentimento di obbligo e responsabilità morale nei confronti dell'organizzazione che l'individuo sviluppa nel tempo. Infatti, tale atteggiamento ha origine da pressioni normative precedenti (socializzazione culturale e familiare) o successive all'ingresso nell'organizzazione (socializzazione organizzativa).

Wiener (1982) definisce questa forma di commitment come un'interiorizzazione delle pressioni normative ad agire in maniera conforme agli scopi e agli interessi dell'organizzazione, e suggerisce che gli individui adottino certi comportamenti solo perché lo ritengono giusto. Il lavoratore con un forte commitment normativo non abbandona la propria organizzazione perché prova un senso di dovere nel rimanere membro.

- *Continuance commitment (orientamento basato sui costi)*

Altri autori sostengono che l'attaccamento affettivo ricopra in realtà un ruolo piuttosto limitato se messo a confronto con un aspetto più strumentale e utilitaristico, quale la necessità di lavorare. Secondo tale prospettiva, il commitment viene considerato una risposta cognitiva alla valutazione dei costi e dei benefici che deriverebbero da un'ipotetica interruzione dei rapporti con l'organizzazione a cui si appartiene (Becker, 1960), mentre Kanter (1968) definisce il continuance commitment come una "percezione dei profitti associati alla continuità della partecipazione alle attività dell'organizzazione e dei costi associati all'interruzione di tale partecipazione".

In generale, quindi, il continuance commitment deriva dalla consapevolezza di non avere altre possibilità lavorative, dei costi associati a lasciare l'organizzazione e quindi dalla necessità di rimanerne membro. Per tale ragione, il lavoratore legato all'organizzazione da un sentimento di continuità, rimane in essa perché ne ha bisogno, guidato, perciò, da una scelta di interesse.

Gli studi successivi sullo sviluppo del costrutto del continuance commitment (Bentein et al., 2005; Hackett, Bycio e Hausdorf, 1994; Meyer, Allen e Gellatly, 1990; Somers, 1993) hanno poi evidenziato, sulla base delle definizioni identificate nei decenni precedenti, due distinte sottodimensioni di tale componente supportate da un'analisi fattoriale confermativa: i costi relativi all'elevato sacrificio percepito (*High-sacrifice Commitment*) nel lasciare l'organizzazione (sacrifici relativi, ad esempio, alla possibile rinuncia alla carriera o alle competenze e capacità acquisite nel tempo) e i costi associati alla mancanza di alternative per il lavoratore (*Low-alternatives Commitment*).

Allen e Meyer (1990) affermano che tutte e tre le forme del commitment possono presentarsi allo stesso tempo e in differenti gradi. Ognuna di tali componenti si sviluppa dalle diverse esperienze lavorative degli individui ed hanno differenti effetti sul loro comportamento all'interno dell'organizzazione.

Un aspetto comune a tutte le concettualizzazioni del commitment presenti in letteratura è il legame con il turnover, concetto che verrà esaminato più dettagliatamente nei paragrafi successivi; i lavoratori che presentano un forte coinvolgimento e attaccamento, avranno una minore probabilità di lasciare l'organizzazione. Inoltre, le differenti concettualizzazioni del commitment riflettono i diversi stati psicologici di esso, quindi i fattori antecedenti che portano al suo sviluppo e ai comportamenti conseguenti che da esso derivano.

## *Focus e target del Commitment*

In accordo con Meyer e Allen (1997) quando una persona sviluppa un sentimento di commitment lo fa sempre in relazione a qualcosa. Gli studi su tale costrutto hanno infatti dimostrato che è possibile essere coinvolti verso differenti obiettivi (Becker, 1992). All'interno della letteratura sul comportamento organizzativo molti dei lavori teorici si sono focalizzati sul commitment verso l'organizzazione, ma si può essere fedelmente legati anche alla propria professione, obiettivi, gruppo di lavoro e così via. Per questa ragione Meyer ed Herscovitch (2001) hanno definito in modo più generale il commitment come "una forza che spinge un individuo a compiere un corso di azioni importanti nei confronti di uno o più target" (p. 301). Ad esempio, per il commitment organizzativo, il comportamento focale o corso di azioni rilevante, è restare nell'organizzazione.

Il commitment, oltre ad essere in sé è un costrutto multidimensionale è quindi anche chiaramente distinguibile da altre forme di commitment nel posto di lavoro. Reichers (1985) ha osservato che nella letteratura relativa a tale costrutto l'organizzazione è vista solitamente come un'entità "monolitica" e "indifferenziata" che spinge l'individuo all'attaccamento e all'identificazione con questa, ma in realtà essa comprende in sé diverse entità (managers, superiori diretti, gruppo di lavoro, clienti, etc.) ognuna delle quali è portatrice di obiettivi e valori compatibili o meno con quelli dell'organizzazione in sé. Per questa ragione il commitment organizzativo può essere inteso come un insieme di commitment molteplici, i quali contribuiscono, oltre al commitment verso l'organizzazione, ad influenzare in maniera significativa la soddisfazione al lavoro, l'intenzione di abbandono e i comportamenti organizzativi prosociali (Becker, 1992). Sulla base dei risultati di Becker, inoltre, Hunt e Morgan (1994) suggeriscono che il commitment verso ognuna delle entità sopra citate contribuirà ad influenzare il commitment complessivo del lavoratore verso l'organizzazione, la quale, a sua volta, avrà un'influenza sui comportamenti al lavoro.

Becker e Billings (1993) hanno identificato diversi profili di commitment rispetto alle varie entità presenti all'interno dell'organizzazione, individuando quattro principali categorie:

- *Commitment Locale* (Locally Committed) riguarda i lavoratori che sono attaccati al loro superiore o gruppo di lavoro;
- *Commitment Globale* (Globally Committed) è relativo al lavoratore che è attaccato al top management e all'organizzazione;

- *Commitment Generale* (Committed) concerne coloro che sono attaccati sia alla fonte locale che a quella globale;
- *Non Commitment* (Uncommitted) considera i lavoratori che non sono coinvolti né a livello locale né a quello globale.

Gli autori affermano che i lavoratori con alti livelli di commitment sia locale che globale presentano in entrambi i casi elevati livelli di soddisfazione complessiva, minore probabilità di lasciare l'organizzazione e alti livelli di comportamenti prosociali; mentre si verificano effetti opposti nei casi di lavoratori con alti livelli di commitment generale e di non commitment.

Becker e colleghi (1996) hanno trovato che il commitment del lavoratore verso il superiore, basato in particolare sull'interiorizzazione dei valori di quest'ultimo, risultava maggiormente legato all'efficacia della prestazione rispetto al commitment verso l'organizzazione. Questo significa che il commitment verso un determinato target all'interno dell'organizzazione può avere importanti implicazioni sul comportamento organizzativo dei lavoratori e di conseguenza sul raggiungimento degli obiettivi organizzativi in generale.

Nello specifico, per il presente modello di ricerca si è scelto di prendere in considerazione in particolare come target di riferimento il commitment all'organizzazione, dal momento che si ritiene opportuno mettere in evidenza l'importanza dell'ambiente lavorativo all'interno del quale l'individuo appartiene e di cui accetta e incorpora norme e ruoli. Tuttavia, come sottolineato precedentemente, le condizioni antecedenti allo sviluppo del sentimento di commitment vanno adeguatamente ricondotte alla rilevanza, all'interno delle teorie dello scambio e del supporto organizzativo, della qualità del legame con i superiori e colleghi.

### *Le basi del Commitment*

In accordo con ciò che affermano Meyer ed Herscovitch (2001) nella loro rassegna, citata anche da Meyer e colleghi (2004), le basi del commitment sono quei fattori che contribuiscono allo sviluppo del commitment del lavoratore. Le basi delle differenti forme del commitment sono simili ai target del commitment e si applicano allo sviluppo di questo verso i diversi focus sociali. Esse rappresentano, quindi, le cause prossimali del commitment.

All'interno dell'approccio attitudinale Mowday, Porter e Steers (1982) definiscono il commitment organizzativo come un'identificazione e coinvolgimento degli individui con la propria organizzazione. Questo implica una

forte accettazione degli obiettivi e dei valori dell'organizzazione, una volontà ad esercitare gli sforzi necessari al raggiungimento degli obiettivi organizzativi e un forte desiderio di mantenere in essa la propria appartenenza.

Per comprendere come avviene lo sviluppo del commitment e identificare le variabili che hanno una forte relazione con questo, è bene considerare i fattori di base che hanno un impatto sugli stati psicologici che accompagnano il commitment e spingono l'individuo verso un corso di azioni rilevante nei confronti di un particolare target.

Meyer ed Herscovitch affermano che lo stato psicologico che caratterizza il commitment affettivo è il desiderio: i lavoratori che sono legati affettivamente *vogliono* perseguire un determinato corso di azioni.

Il meccanismo sottostante lo sviluppo di tale desiderio include il coinvolgimento, la condivisione dei valori e l'identificazione. In questo modo, ogni fattore che contribuisce alla probabilità che un individuo diventi coinvolto in un corso di azioni, riconosca il valore del suo perseguimento e si identifichi con l'obiettivo da raggiungere o con una determinata entità, aiuterà allo sviluppo dell'*affective commitment*.

Tale attaccamento affettivo associato ad una determinata entità o a un determinato corso di azioni presenta, tra l'altro, delle somiglianze con le due forme della motivazione estrinseca, integrata e identificata, e predispone le basi per un'integrazione tra i due concetti.

Il commitment normativo è invece caratterizzato da quello stato psicologico secondo cui il lavoratore si sente obbligato a perseguire un corso di azioni come rimanere nell'organizzazione per cui lavora o raggiungere un dato obiettivo. Meyer e Allen affermano che il normative commitment si sviluppa quando un individuo, attraverso la socializzazione, ad esempio, interiorizza un insieme di norme relative ad un'adeguata condotta, poiché egli è destinatario di importanti benefici e sente il dovere di ricambiare tale trattamento con azioni favorevoli o attraverso la continuità nell'organizzazione. Alcuni studi hanno suggerito che tale forma di commitment può riflettere il riconoscimento da parte del lavoratore dei suoi obblighi all'interno del "contratto psicologico" (Rousseau, 1989), il quale a sua volta ha un'incidenza sulle relazioni con l'organizzazione e le varie entità (Meyer, Allen, e Topolnytsky, 1998).

La dimensione del normative commitment, presenta una somiglianza con la motivazione estrinseca introiettata, secondo cui il valore associato a un dato corso di azioni è stato interiorizzato, ma non ancora accettato e identificato come parte del sé.



Infine, il continuance commitment è caratterizzato dalla percezione secondo cui interrompere il corso di azioni potrebbe essere troppo costoso per il lavoratore. Generalmente, il continuance commitment si sviluppa, infatti, quando una persona compie degli investimenti che verrebbero persi se si abbandonasse quella determinata attività (Meyer e Allen, 1991, 1997), generando nel lavoratore una percezione di sacrificio. Inoltre, come affermano Meyer ed Herscovitch (2001), Meyer e Allen hanno individuato come base del commitment continuativo anche la percezione della mancanza di alternative, che da studi più recenti è stata riconosciuta come un'ulteriore forma del continuance commitment che intensifica la percezione dei costi di abbandono con diverse implicazioni sul comportamento organizzativo.

Questa forma di commitment può essere paragonata alla forma esterna della motivazione estrinseca, per la quale l'individuo decide di mettere in atto un determinato comportamento poiché ritenuto strumentale al raggiungimento di obiettivi esterni all'azione in sé.

Le basi dello sviluppo del commitment nell'ambiente lavorativo possono essere, quindi, paragonate a quelle della motivazione estrinseca di cui si è parlato nei paragrafi precedenti, tale per cui, sulla base del lavoro di Meyer e colleghi (2004), si intende proporre un modello integrativo dei due costrutti, secondo cui il commitment può essere considerato una componente della motivazione, un suo diretto antecedente che influisce sulle varie forme della motivazione estrinseca basata sulla SDT.

## 2.4 Commitment e Motivazione: un modello integrativo

Il commitment e la motivazione sono gli aspetti focali su cui si basa il modello qui presentato, poiché ritenuti fattori alla base delle relazioni tra il lavoratore e la sua organizzazione, che spingono verso i comportamenti positivi al lavoro e fondamentali per la qualità a lungo termine della vita organizzativa.

Come si è affermato in precedenza, le teorie della motivazione al lavoro e del commitment organizzativo hanno avuto sviluppi differenti in ragione delle loro origini e obiettivi, ma successivamente si sono entrambe focalizzate verso oggetti di studio simili relativi al comportamento organizzativo come il turnover, la prestazione lavorativa e i comportamenti di cittadinanza, risultando entrambi dei concetti fondamentali per la comprensione di tali fenomeni, ma sempre esaminati in modo separato.

In accordo con ciò che sostengono Meyer, Becker e Vandenberghe (2004), mettendo a confronto le definizioni di motivazione e di commitment si possono rilevare delle somiglianze: entrambe sono forze energetiche che hanno implicazioni sul comportamento. Infatti, la motivazione è stata definita da Pinder (1998) come un insieme di forze energetiche, mentre Meyer ed Herscovitch (2001) hanno definito il commitment come una forza che lega un individuo a un determinato corso di azioni. Questo significa che la motivazione può essere considerata come un concetto sovraordinato rispetto a quello di commitment, il quale, invece, rappresenta una delle forze energetiche che attivano il comportamento intenzionalmente motivato.

La motivazione può aumentare o diminuire nel tempo in base al crescere o decrescere in maniera significativa del commitment, per questa ragione, in accordo con ciò che sostengono gli autori, il commitment può essere considerato come un'importante fonte di motivazione che può portare alla continuità e persistenza di un corso di azioni anche quando questo può essere ostacolato da altre forze esterne (Brickman, 1987; Scholl, 1981).

I teorici della motivazione hanno generalmente studiato tale costrutto per spiegare l'efficacia della prestazione, mentre i teorici del commitment hanno prestato attenzione soprattutto nello spiegare il fenomeno del turnover. Entrambe le teorie, comunque, sono state sviluppate nel tentativo di comprendere, predire ed influenzare il comportamento del lavoratore, fornendo, quindi, un altro punto in comune sulla base del quale gli autori sostengono la possibilità di un'integrazione tra motivazione e commitment utilizzando il modello di Locke (1997) come struttura di base per spiegare ogni forma di comportamento intenzionale al lavoro.

Inoltre, è interessante osservare che all'interno della SDT viene messa in evidenza l'importanza di favorire il processo di interiorizzazione ed integrazione dei valori e delle regolazioni comportamentali. Tale aspetto fornisce un ulteriore legame col sentimento di commitment, infatti, attraverso il continuum di self-regulation, il concetto di interiorizzazione descrive come la motivazione delle persone a un determinato comportamento possa variare da un'accettazione passiva o non volontaria, a un attivo coinvolgimento personale verso esso.

Si propone, perciò, che il commitment sia parte di un più generale processo motivazionale, ben distinto dalle altre componenti del processo, spiegando la sua adattabilità ad esso.

Come indicato precedentemente, le teorie della motivazione sviluppate nell'ambito della Teoria della Self-Determination sottolineano l'aspetto secondo

cui, così come il commitment, anche la motivazione è un costrutto multidimensionale e può avere differenti forme in base alla natura dei differenti stati psicologici che la caratterizzano. Per questa ragione, sulla base del modello di integrazione proposto da Meyer e collaboratori (2004) si ipotizza che il commitment sia un antecedente della motivazione, e le sue rispettive componenti influenzeranno le forme di regolazione motivazionali.

Inoltre, è opportuno ricordare che il bisogno di appartenenza e affiliazione è uno dei bisogni fondamentali per l'interiorizzazione e l'integrazione della motivazione estrinseca, la cui importanza è stata anche confermata dallo studio di Baumeister e Leary (1995). Per tale ragione, all'interno del contesto organizzativo in cui gli individui operano e interagiscono, il costrutto di commitment all'organizzazione assume la sua importanza nello studio della motivazione al lavoro e del comportamento nelle organizzazioni, con l'intento, non secondario, di individuare e descrivere le variabili antecedenti che influenzano significativamente il suo sviluppo.

#### 2.4.1 Gli antecedenti della motivazione al lavoro

Il modello qui proposto ha l'obiettivo di conoscere ed esaminare, oltre alla relazione ipotizzata precedentemente tra commitment e motivazione nell'ambito della verifica di un modello integrativo dei due costrutti, quali siano i più importanti antecedenti diretti e indiretti, individuati sulla base delle relazioni emerse dalle ricerche presenti in letteratura e sulla base delle teorie motivazionali esistenti. Tali antecedenti costituiscono un ruolo di rilievo anche rispetto alle pratiche di gestione delle risorse umane, utili alle organizzazioni per incentivare nei lavoratori lo sviluppo di atteggiamenti e comportamenti positivi al lavoro.

Esistono diversi meccanismi organizzativi che contribuiscono a maturare nei lavoratori il sentimento di coinvolgimento e motivazione verso l'organizzazione e verso il proprio lavoro, i quali, a loro volta, contribuiscono a ridurre il rischio di abbandono. All'interno della letteratura sulla gestione delle risorse umane, Delaney e Huselid (1996) suggeriscono che pratiche di gestione più avanzate dovrebbero includere quelle che influenzano le capacità e abilità dei lavoratori, la motivazione e la struttura del lavoro, chiamate anche "pratiche di alta prestazione lavorativa" (Huselid, 1995) che "possono migliorare la conoscenza, le capacità e abilità dei lavoratori attuali e potenziali di un'organizzazione, incrementare la loro motivazione e aumentare il trattenimento del personale esperto, riducendo il rischio di abbandono organizzativo" (p. 635).

Sulla base della SDT, della teoria del supporto organizzativo (Eisenberger et al., 1986) e dello scambio sociale (Blau, 1964), verranno presi in considerazione gli antecedenti ritenuti fondamentali nell'influenzare direttamente e indirettamente la motivazione al lavoro autodeterminata. Tali antecedenti sono rispettivamente: le caratteristiche del lavoro, la goal orientation e la self-competence; lo scambio superiore-collaboratori, il supporto organizzativo percepito e la partecipazione.

## Le variabili distali della motivazione al lavoro

In accordo con la Teoria della Self-Determination l'attività di integrazione e interiorizzazione del comportamento motivato da parte dell'individuo ha ragion d'essere in funzione di tre bisogni psicologici umani. Tali bisogni costituiscono una forza motivante e quando soddisfatti generano benessere e forniscono le basi per categorizzare gli ambienti sociali supportivi da quelli che non lo sono. Avendo riconosciuto l'importanza del commitment organizzativo nell'influenzare la motivazione verso il lavoro, è interessante comprendere anche quali sono i fattori antecedenti che lo determinano, attribuendo, così, ad esso un ruolo centrale di mediazione nel modello ipotizzato.

La SDT afferma che il grado di supporto ambientale può influenzare il comportamento. Infatti, gli ambienti sociali e organizzativi che sostengono gli individui nella soddisfazione dei loro bisogni personali promuovono il benessere e offrono condizioni fondamentali per l'efficacia del comportamento organizzativo e dei risultati al lavoro. Tra gli antecedenti indiretti della motivazione si è scelto, quindi, di prendere in considerazione lo scambio superiore-collaboratori, variabile di tipo relazionale riconducibile al bisogno motivazionale di relazione interpersonale, il supporto organizzativo e una variabile di clima identificata nella partecipazione.

### *Lo scambio Superiore-Collaboratori e il supporto organizzativo percepito*

La SDT afferma che il bisogno di relazione è centralmente importante per l'interiorizzazione della motivazione estrinseca, ma anche la teoria dello scambio sociale e delle norme di reciprocità (Gouldner, 1960), sono state recentemente applicate nella ricerca organizzativa per descrivere le basi motivazionali che

guidano gli atteggiamenti e i comportamenti dei lavoratori nelle organizzazioni (Wayne, Shore, Bommer e Tetrick, 2002).

Da tali teorie deriva la teoria del supporto organizzativo percepito (POS) (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, e Rhoades, 2001; Rhoades e Eisenberger, 2002) che si riferisce al grado in cui il lavoratore percepisce che l'organizzazione si preoccupa del suo benessere e valuta i suoi contributi, descrivendo in questo modo le opinioni del lavoratore rispetto al grado di coinvolgimento che l'organizzazione ha nei suoi confronti.

È importante considerare questa prospettiva perché i lavoratori e l'organizzazione sono coinvolti in una relazione reciproca dove quello che importa per l'efficacia lavorativa non è solo l'adempimento degli obblighi e il coinvolgimento che l'individuo sviluppa verso l'organizzazione in cui opera, ma anche il supporto ed il valore che questa conferisce ad esso.

In linea con ciò che affermano Rhoades ed Eisenberger (2002), uno dei modi in cui il lavoratore percepisce un trattamento favorevole da parte della sua organizzazione è attraverso il supporto del proprio superiore. In accordo con la teoria del supporto organizzativo lo sviluppo del POS è, infatti, incoraggiato dalla tendenza ad assegnare all'organizzazione caratteristiche "umane" (Rhoades e Eisenberger, 2002) attraverso un processo di "personificazione" dell'organizzazione stessa (Levinson, 1965; Wayne et al., 1997), in base alle esperienze accumulate dagli individui dei sistemi di premiazione e punizioni che essi ricevono nel tempo da parte di figure rappresentative individuate nei loro diretti superiori.

La relazione del lavoratore con il suo superiore è perciò una delle più importanti all'interno delle organizzazioni, infatti, risulta essere tra gli antecedenti del POS il più supportato in letteratura.

Egli ha la responsabilità di delegare il lavoro ai suoi collaboratori, valuta la loro performance, prende decisioni per conto dell'organizzazione, mette a disposizione e utilizza risorse organizzative per il compimento di queste. Per tali ragioni il lavoratore tende a percepire il suo superiore come rappresentativo dell'organizzazione. Ciò significa che la relazione che si instaura tra il lavoratore e il suo immediato superiore potrebbe giocare con molta probabilità un ruolo importante nell'influenzare la percezione di supporto organizzativo del lavoratore (Eisenberger et al., 1986; Wayne et al., 1997).

Diversi studi hanno dimostrato che i superiori possono influenzare significativamente la prestazione individuale, di gruppo e organizzativa (Gerstner e Day, 1997; Judge, Piccolo e Ilies, 2004). Le teorie sulla leadership si basano sul

presupposto generale che i superiori influenzano la prestazione attraverso il loro impatto sugli individui e gruppi che contribuiscono al raggiungimento di più ampi obiettivi organizzativi. Un approccio alternativo alla comprensione dell'influenza della leadership sull'efficacia dei propri collaboratori è riferito alla teoria dello "scambio leader-collaboratori" (LMX; Graen e Scadura, 1987). Tale teoria, formalmente chiamata *teoria del legame diadico verticale*, si focalizza sui processi di influenza reciproca all'interno di un legame diadico verticale che avviene tra una persona che esercita una diretta autorità su un'altra (Dansereau, Graen, e Haga, 1975; Graen e Cashman, 1975), solitamente riferita alle relazioni lavorative che emergono tra un lavoratore e il suo diretto superiore.

Il principio di base dello scambio leader-collaboratori è che i leader sviluppano differenti forme di relazioni di scambio con i loro collaboratori e che la qualità di queste relazioni influenza importanti atteggiamenti e comportamenti di entrambi (Sparrowe e Liden, 1997). In altre parole, sulla base della teoria dello scambio sociale e delle norme di reciprocità, da cui deriva la teoria LMX, i lavoratori riconoscono una sorta di obbligo a contraccambiare l'alta qualità delle relazioni (Blau, 1964) e che le relazioni diadiche sono sviluppate nel tempo attraverso una serie di scambi che generano le basi per un'influenza incrementale (Dienesch e Liden, 1986). A supporto di tale teoria, evidenze empiriche hanno dimostrato che lo scambio superiore-collaboratori ha un'influenza significativa su diversi risultati come la prestazione verso il compito, i comportamenti di cittadinanza, la soddisfazione lavorativa, il desiderio di rimanere nell'organizzazione, una minore probabilità di assenteismo e, infine, il commitment organizzativo (Gerstner e Day, 1997).

Alti livelli di LMX indicano, quindi, una relazione supportiva tra superiore e subordinato, al quale egli affida responsabilità e fiducia garantendogli così sostegno, tutti elementi che vanno oltre un rapporto più formale che invece si instaura con la più ampia organizzazione (Feldman, 1986; Wayne et al., 1997). Wayne e collaboratori (1997) hanno, infatti, trovato una relazione fortemente significativa tra alti livelli di LMX e POS.

Inoltre, come affermato in precedenza, nella letteratura sulla motivazione al lavoro la teoria della Self-Determination afferma che un importante aspetto dei bisogni del lavoratore è che l'ambiente organizzativo deve soddisfare un'elevata qualità delle relazioni interpersonali, per cui lo sviluppo di positive relazioni di scambio tra il superiore e i membri dell'organizzazione può essere strumentale al soddisfacimento di tale bisogno da parte del lavoratore.

In questo modo, per valutare il supporto organizzativo percepito, i lavoratori dovrebbero tenere conto delle relazioni di lavoro che essi sviluppano con i loro superiori. Se essi hanno tra loro un'elevata qualità di relazioni di scambio, il lavoratore sentirà che la sua organizzazione contribuisce a soddisfare il suo bisogno motivazionale di inserimento relazionale e di conseguenza svilupperà la percezione che la sua organizzazione è attenta al suo benessere.

## *Il POS*

La SDT afferma che un ambiente che supporta l'individuo nel soddisfacimento dei propri bisogni motivazionali, incoraggia la crescita personale e il benessere.

In ambito organizzativo, le organizzazioni per ottenere dai loro dipendenti un'ottima prestazione e guadagnare così un vantaggio competitivo, devono quindi dimostrare ad essi un adeguato supporto che, come pratica di gestione delle risorse umane, può incoraggiare l'efficacia della prestazione lavorativa e il coinvolgimento verso l'organizzazione stessa. La ricerca sul supporto organizzativo percepito (POS) ha, infatti, avuto inizio attraverso l'osservazione secondo cui se i manager sono interessati al coinvolgimento e attaccamento del lavoratore verso l'organizzazione, anche i lavoratori daranno importanza al coinvolgimento dell'organizzazione verso questi. L'organizzazione viene vista dagli individui come un'importante fonte di risorse socio-emotive come rispetto e cura, e benefici concreti come la retribuzione. Per questo motivo, essere altamente supportati dall'organizzazione significa anche venire incontro ai bisogni di approvazione, stima e affiliazione dei lavoratori. Viceversa, una positiva valutazione da parte dell'organizzazione sull'operato degli individui fornisce anche un'indicazione dei crescenti sforzi compiuti da essi, i quali saranno notati e premiati. In questo modo, i lavoratori manifesteranno un maggiore interesse nell'andare incontro alle esigenze dei propri superiori, quindi nei riguardi dell'organizzazione stessa (Eisenberger, Jones, Aselage e Sucharski, 2004).

Come si è menzionato precedentemente, la teoria del supporto organizzativo deriva dalle teorie dello scambio, e la reciprocità all'interno delle relazioni con gli altri è un principio fondamentale dello scambio sociale. Sulla base delle norme di reciprocità la teoria del supporto organizzativo pone che il POS, il quale indica una valutazione del coinvolgimento dell'organizzazione verso l'individuo, dovrebbe creare in questo un senso di dedizione e cura verso l'organizzazione e di impegno nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi (Eisenberger et al.,

1986; Eisenberger et al., 2001; Lynch, Eisenberger, e Armeli, 1999; Rhoades e Eisenberger, 2002). In altre parole, alti livelli di percezione di supporto organizzativo creano nei lavoratori un senso di dovere nei confronti dell'organizzazione stessa, ed essi ricambieranno tale sentimento con alti livelli di identificazione e commitment, elevate prestazioni lavorative, comportamenti positivi di cittadinanza e minore intenzione di abbandono organizzativo (Settoon et al., 1996).

Gli studi hanno dimostrato, infatti, che quando i lavoratori percepiscono di essere supportati dalla loro organizzazione tenderanno a contraccambiare tale supporto attraverso l'impegno in comportamenti vantaggiosi per l'organizzazione stessa (Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa, 1986), come il perseguimento attivo degli obiettivi organizzativi (Eisenberger, Fasolo e Davis-LaMastro, 1990), una riduzione dell'assenteismo e del turnover (Eisenberger et al., 1990; Eisenberger et al., 1986) e un aumento dei comportamenti volontari di cittadinanza organizzativa (Shore e Wayne, 1993; Wayne, Shore, Bommer e Tetrick, 2002). Questo avviene perché il POS offre le basi per la fiducia nell'organizzazione nella convinzione che i sacrifici dei lavoratori verranno osservati e premiati.

Ancora, oltre ai diretti benefici relativi ai comportamenti sul posto di lavoro, la percezione di supporto è stata vista avere una certa influenza anche sugli atteggiamenti al lavoro come il commitment organizzativo affettivo (Eisenberger et al., 1990; Guzzo, Noonan, e Elron, 1994; Rhoades, Eisenberger, e Armeli, 2001) il quale, a sua volta, influenza in modo diretto i comportamenti positivi degli individui verso il lavoro riducendo l'assenteismo e il turnover.

Sulla base delle norme di reciprocità, la cura reciproca che si sviluppa nelle relazioni tra individuo e organizzazione dovrebbe aumentare il sentimento di identificazione e di commitment organizzativi del lavoratore, in particolare quello affettivo. A supporto di ciò, evidenze empiriche hanno infatti sottolineato un forte legame proprio tra percezione di supporto e commitment organizzativo affettivo (Eisenberger, Fasolo, e Davis-LaMastro, 1990; Guzzo et al., 1994), poiché quando la norma di reciprocità viene accettata e incorporata, diventa più forte nell'individuo il concetto di scambio che genera in esso un sentimento di impegno a sostenere l'organizzazione (Eisenberger et al., 2004). Inoltre, il POS dovrebbe accrescere l'affective commitment anche grazie al soddisfacimento del bisogno motivazionale di affiliazione (Armeli et al., 1998) e di competenza percepita. Infatti, anche dalla meta-analisi condotta da Mathieu e Zajac (1990) è emerso che quando le organizzazioni supportano gli individui in termini di



promozione di esperienze che incrementino il livello della loro competenza, contribuiscono a determinare una crescita del commitment, in particolare quello affettivo. La soddisfazione di tali bisogni produce, infatti, un forte senso di appartenenza emotiva all'organizzazione e al proprio status, rafforzando l'identità sociale dell'individuo.

Sebbene tutte e tre le forme del commitment rappresentino il legame che l'individuo ha con la propria organizzazione, tuttavia evidenze empiriche hanno dimostrato che il commitment affettivo ha una maggiore influenza positiva sul coinvolgimento dell'individuo alle attività e verso il perseguimento degli obiettivi organizzativi (Meyer e Allen, 1997; Mowday, Porter, e Steers, 1982), e il POS è uno dei maggiori fattori antecedenti che contribuiscono a determinarlo (Rhoades et al., 2001; Shore e Tetrick, 1991; Shore e Wayne, 1993).

Ciò nonostante, il sentimento di obbligo e impegno che si genera nell'individuo mediante la percezione di supporto potrebbe avere alcune somiglianze con il sentimento di commitment normativo di cui si è parlato nei paragrafi precedenti, per questa ragione il POS potrebbe in qualche misura influenzare oltre che l'affective commitment anche il normative. Recenti ricerche nell'ambito dello studio del turnover dei lavoratori hanno aggiunto ai precedenti modelli emersi in letteratura nuove riflessioni, poiché hanno evidenziato l'esistenza di un'influenza del POS sulle intenzioni di abbandono organizzativo, mediato oltre che dall'affective commitment anche dal normative (Maertz, Griffeth, Campbell e Allen, 2007). Occorrono, perciò, nuovi studi che approfondiscano e supportino tali risultati.

## Le variabili prossimali della motivazione al lavoro

Oltre alla relazione diretta con il commitment ipotizzata precedentemente sulla base del modello integrativo di Meyer Becker e Vandenberghe (2004), gli antecedenti diretti della motivazione al lavoro che sono stati presi in considerazione riguardano le caratteristiche della mansione, cioè elementi distintivi intrinseci al lavoro che hanno lo scopo di rendere questo più stimolante ed interessante; una variabile di percezione individuale come l'auto-competenza, attinente al bisogno di crescita personale come posto dalla SDT; infine, tra le variabili prossimali della motivazione è stata considerata la goal orientation, appartenente anch'essa alla sfera individuale e relativa alla disposizione personale degli individui in merito al raggiungimento di un dato obiettivo.

## *Le caratteristiche del lavoro (Job characteristics)*

Tra i principali fattori in grado di promuovere la motivazione degli individui in ambito organizzativo, un'importante caratteristica presa in esame per il modello qui presentato riguarda il valore motivazionale della progettazione del lavoro. Infatti, un'importante sfida in cui si impegnano le organizzazioni del lavoro è quella di cercare di rendere le attività e i compiti più significativi e interessanti, in grado di stimolare un forte impegno emotivo da parte dei lavoratori ai quali tali attività vengono assegnate.

Nord e Fox (1996) affermano che l'intergioco tra i fattori lavorativi e contestuali e l'individuo dovrebbe essere considerato nello studio dei comportamenti organizzativi. Diversi studi sulla motivazione hanno, infatti, tenuto conto di questa affermazione e sono state condotte numerose ricerche che hanno analizzato le caratteristiche del lavoro come determinanti degli atteggiamenti e comportamenti al lavoro (Ambrose e Kulik, 1999).

Il "work redesign" è infatti diventato una strategia sempre più importante per tentare di migliorare la produttività e la qualità della vita lavorativa delle persone all'interno delle organizzazioni.

L'approccio teorico al work redesign deriva dagli studi di Herzberg (Herzberg, 1966; Herzberg, Mausner, e Snyderman, 1959) e dalla sua teoria dei due fattori di soddisfazione e motivazione. Egli propone che i principali determinanti della soddisfazione del lavoratore sono fattori intrinseci al lavoro stesso (ad esempio: riconoscimento, realizzazione, responsabilità, sviluppo di carriera, crescita personale in termini di competenza). Questi fattori vengono definiti come potenziali "motivatori" del lavoro, poichè ritenuti efficaci nel motivare i lavoratori allo svolgimento di prestazioni sempre migliori.

L'insoddisfazione del lavoratore, invece, è vista da Herzberg come causata da "fattori igienici", cioè quei fattori estrinseci al lavoro come le politiche aziendali, la paga, le condizioni lavorative e così via.

Secondo la teoria di Herzberg, un determinato lavoro sarà più motivante e soddisfacente solo nel grado in cui presenterà in esso i fattori motivanti. Questo sta a significare che i cosiddetti fattori di igiene, presi singolarmente, non porteranno all'aumento della motivazione nel lavoratore.

Herzberg (1959) ha voluto evidenziare il potenziale di motivazione intrinseca delle attività di lavoro, sottolineando i limiti di progettazione e assegnazione dei compiti agli individui che spesso si riscontrano in alcune organizzazioni, specialmente quelle di stampo taylorista, incline per lo più verso una suddivisione

e frammentazione delle attività, ma che proprio per questo perdono di importanza per colui che deve metterle in pratica. A tal proposito, per ricostituire presupposti di interesse e significatività verso il lavoro, Herzberg propone l'attivazione di tre strategie principali: (1) l'*ampliamento del lavoro* (job enlargement), (2) l'*arricchimento del lavoro* (job enrichment) e (3) la *rotazione del lavoro* (job rotation).

L'ampliamento del lavoro è una strategia che promuove la varietà delle attività da svolgere attraverso l'assegnazione di diversi compiti con differenti contenuti di lavoro, ma con medesimo potere decisionale. Questo tipo di strategia viene definita di tipo "orizzontale".

L'arricchimento del lavoro viene definita una strategia di tipo "verticale" e riguarda la promozione di un aumento del grado di responsabilità nei confronti di ciascun compito, responsabilità che precedentemente erano affidate a un livello gerarchico superiore.

La rotazione del lavoro è una caratteristica che si realizza nel corso del tempo attraverso l'attribuzione di status organizzativi differenti, ma con compiti e competenze simili tali da poter essere facilmente svolti.

La messa in pratica di tali strategie di integrazione consente di impedire la routinizzazione del lavoro, causa di apatia e noia, e favorisce, invece, una maggiore conoscenza delle pratiche e dei processi dell'intero lavoro, lo sviluppo di abilità e competenze, gli scambi sociali e l'autorealizzazione nel lavoro.

Sulla scia della teoria di Herzberg, Hackman e Oldham (1980) hanno proposto un modello delle caratteristiche del lavoro (Job Characteristic Model) fondato sulla convinzione che il job design possa consentire all'organizzazione in generale di raggiungere risultati efficaci e aumentare la motivazione e soddisfazione dei lavoratori.

Hackman e Oldham nel loro modello affermano che i fattori motivanti intrinseci al lavoro sono riconducibili a tre importanti stati psicologici: la *significatività* (la percezione da parte dell'individuo dell'importanza e valore del suo lavoro); la *responsabilità* (l'individuo deve sentirsi responsabile dei risultati ottenuti nel proprio lavoro); *consapevolezza dei risultati* (il lavoratore deve essere a conoscenza degli esiti ottenuti nello svolgimento del suo lavoro).

La presenza di tutti e tre gli stati psicologici stimola nell'individuo una forza motivazionale che lo spinge ad impegnarsi nella propria attività con maggiore consapevolezza e soddisfazione. Infatti, studi precedenti hanno dimostrato che tali caratteristiche influenzano positivamente l'efficacia della prestazione

lavorativa e riducono la probabilità dei comportamenti di turnover e assenteismo (Gaertner, 1999).

Secondo i due autori lo sviluppo degli stati psicologici può essere favorito dalla presenza, all'interno del lavoro, di cinque caratteristiche principali che possono avere delle implicazioni sul benessere e soddisfazione del lavoratore, influenzando con molta probabilità il grado di motivazione e il comportamento organizzativo.

Tra le cinque caratteristiche del lavoro Hackman e Oldham ne identificano in particolare tre che contribuiscono più specificatamente alle esperienze di significatività, ma ognuna di esse contribuisce comunque ad influire anche sulle esperienze di responsabilità e di conoscenza dei risultati.

Secondo gli autori, le tre caratteristiche che determinano la significatività psicologica di un lavoro sono di seguito indicate.

- La *Varietà del compito* (task variety): è il grado in cui un determinato lavoro richiede di svolgere un'ampia gamma di attività, che coinvolgono l'utilizzo di differenti abilità e capacità della persona. Questa nozione rientra in quella parte del job design definita come job enlargement (Herzberg, 1968) secondo cui i lavori che richiedono lo svolgimento di differenti attività sono con molta probabilità più interessanti e piacevoli da eseguire.

- L'*Identità del compito* (task identity): è il grado in cui un lavoro richiede di completare un'intera parte di esso i cui risultati siano ben riconoscibili. Ad esempio, un lavoro che richiede di svolgere un compito dall'inizio alla fine può essere più stimolante ed interessante di uno che richiede di svolgere soltanto piccole parti di un compito.

- La *Significatività del compito* (task significance): è il grado in cui una determinata mansione influenza il lavoro o la vita delle altre persone all'interno dell'organizzazione stessa o nell'ambiente esterno. Quando una persona comprende che i risultati del suo lavoro possono avere un effetto significativo sul benessere degli altri, quel determinato lavoro aumenterà di significatività anche per la persona che lo svolge.

Tra le caratteristiche del lavoro, quella che invece promuove le esperienze di responsabilità dei risultati di un'attività è riconducibile in particolare all'autonomia della persona:

- L'*Autonomia* (autonomy) è il grado in cui un lavoro fornisce una concreta libertà, discrezione e indipendenza individuale nel (1) programmare il lavoro, nel (2) definire le procedure da adottare e (3) i metodi per svolgerlo. Quando un lavoro è altamente autonomo, il lavoratore percepirà che i risultati di esso

dipendono fortemente dai propri sforzi e decisioni che mette in atto, sentendosi in questo modo responsabile del successo o del fallimento che avviene sul lavoro. Inoltre, l'autonomia può ridurre il tempo necessario all'apprendimento e allo sviluppo, i quali, al loro volta migliorano la prestazione lavorativa (Wall e Jackson, 1995).

Infine, la caratteristica del lavoro che favorisce la conoscenza dei risultati lavorativi è il feedback:

- Il *Feedback dal lavoro* (feedback from job) riflette il grado in cui un lavoro fornisce all'individuo chiare e dirette informazioni sull'efficacia della prestazione durante il suo svolgimento. Il ritorno di informazioni direttamente dal proprio lavoro permette di conoscere meglio i risultati della propria attività rispetto, ad esempio, al feedback da parte degli altri.

Come accennato in precedenza, le caratteristiche del lavoro sono state spesso studiate per conoscere i potenziali fattori motivatori di un lavoro.

In accordo con Morgeson e Humphrey (2006), tra le caratteristiche più ampiamente studiate in letteratura emerge in particolare l'autonomia, che nel tempo ha ottenuto una posizione di rilievo nell'approccio motivazionale al work design (Campion, 1988).

Le persone che presentano un forte bisogno di crescita e sviluppo personale risponderanno alle strategie di arricchimento e ampliamento della mansione più positivamente in termini di motivazione intrinseca al lavoro e di efficacia della prestazione (Hackman e Oldham, 1980).

Sebbene gli studi realizzati da Hackman e Oldham dimostrano che tutte le caratteristiche del lavoro abbiano un'influenza positiva sulla motivazione, sulla base delle definizioni teoriche riportate precedentemente, le strategie di job enlargement e di job enrichment corrispondono in particolare agli stati individuali di significatività e di responsabilità nel lavoro, mettendo così in risalto soprattutto l'importanza delle caratteristiche relative all'autonomia e discrezionalità nelle decisioni e nella programmazione del lavoro, e alla varietà del compito, legata alla non routinizzazione delle attività. A supporto di ciò sono state condotte diverse ricerche che hanno evidenziato l'esistenza di una relazione positiva tra la varietà dei contenuti del lavoro e la motivazione (Houkes et al., 2001). Inoltre, in base alla teoria della Self-Determination, l'autonomia è considerata come uno dei fondamentali bisogni motivazionali dell'individuo che offre responsabilità e possibilità di crescita personale, per questa ragione, all'interno di questo studio, si ritiene opportuno considerare questo fattore, insieme alla varietà del compito,

come tra i più importanti delle caratteristiche del lavoro, che possono contribuire a determinare la motivazione al lavoro autodeterminata.

In psicologia delle organizzazioni, infatti, l'utilizzo delle strategie di job enlargement e di job enrichment sono basate saldamente sul concetto secondo cui un'elevata auto-determinazione può portare a più alti livelli di motivazione e migliori performance lavorative (McGregor, 1960).

Nelle ricerche precedenti, le caratteristiche del lavoro sono state spesso analizzate in relazione all'organizational commitment per esaminare quali condizioni fossero maggiormente influenti nel determinare un positivo senso di coinvolgimento da parte del lavoratore nei confronti della propria organizzazione. Le diverse ricerche realizzate in quest'ambito (e.g. Dunham, Grube, Castañeda, 1994; Meyer, Bobocel, Allen, 1991) suggeriscono che l'autonomia in particolare e il commitment sono legati positivamente; nello specifico, gli studi di Parker e colleghi (2001) hanno identificato l'autonomia come un determinante del commitment organizzativo. Nelle rassegne presenti in letteratura, però, non vi sono ricerche che mettono in relazione tali caratteristiche con la motivazione al lavoro. Per questa ragione, è interessante conoscere sia la relazione esistente tra le caratteristiche del lavoro e la motivazione, sia la relazione esistente con il commitment. Ai fini della presente ricerca e in base alle rilevazioni empiriche effettuate in tale ambito, si utilizzeranno solamente le dimensioni dell'autonomia e della varietà del compito.

### *La percezione di competenza e orientamento all'obiettivo*

La teoria della Self-Determination afferma che tutti gli individui presentano una forma innata di motivazione alla competenza, un bisogno psicologico fondamentale legato alla crescita personale (Deci e Ryan, 1991). A supporto di tale teoria sono stati, infatti, condotti diversi studi empirici (Spangler, 1992) per investigare la natura del comportamento motivato alla competenza.

Il costrutto di bisogno di competenza proposto dalla SDT si è sviluppato a partire dalla concettualizzazione di White (1959) di efficacia motivazionale che afferma che le persone presentano sin dalla nascita un forte bisogno di influenzare l'ambiente esterno e avere su questo una certa padronanza. In questo modo, in accordo con Elliot, McGregor e Thrash (2002) il concetto di competenza e di efficacia sono fondamentalmente equivalenti, infatti essi affermano che l'efficacia motivazionale può essere considerata come una

manifestazione iniziale del bisogno di competenza, che nel corso del suo sviluppo diventerà sempre più elaborato e complesso.

White (1959) afferma che la fonte della motivazione è un desiderio di efficacia e di interazione competente con l'ambiente. Tale forza motivazionale interna, chiamata appunto efficacia motivazionale o "motivazione alla competenza", rappresenta una propensione dell'individuo a esplorare, osservare e avere un controllo sull'ambiente che produce un'esperienza affettiva intrinsecamente piacevole. Quindi competenza è anche abilità, possibilità, capacità, efficienza. La motivazione alla competenza consente agli individui di sviluppare la generale capacità per interagire efficacemente con l'ambiente. Secondo White le persone sviluppano un desiderio innato ed universale verso tale capacità attraverso l'esplorazione e la sperimentazione per essere in grado di produrre eventi desiderati e prevenire quelli indesiderati. Egli afferma che il comportamento motivato da competenza è la base della padronanza sull'ambiente o in una determinata abilità, dell'esplorazione, del cambiamento, ed è persistente e continuo. Per questa ragione, secondo White, la competenza ha un significato molto più ampio ed è necessario considerarla come avente un aspetto motivazionale che risiede appunto nella direzionalità e persistenza del comportamento dell'individuo. Un altro punto fondamentale di White riguarda la considerazione che la competenza non sia una proprietà fissa, ma implica una capacità di generazione e sviluppo attraverso l'adeguato utilizzo di abilità cognitive, sociali e comportamentali che potrebbero essere predisposte per il raggiungimento di obiettivi più ampi.

Come affermano anche Deci e Ryan (2002), White (1960; 1972) introduce oltre al concetto di efficacia motivazionale anche i concetti di competenza e di senso di competenza. La competenza viene definita da White come la reale capacità e abilità individuale di interagire efficacemente con l'ambiente, prodotta attraverso le esperienze d'apprendimento acquisite nel tempo. Il sentimento di competenza, invece, rappresenta la percezione che il soggetto ha della propria capacità di interazione efficace con l'ambiente, di organizzare ed eseguire sequenze di azioni richieste per produrre determinati risultati. Essa può corrispondere o meno con la competenza reale, ma resta un aspetto fondamentale di essa che ne influenza il suo sviluppo.

In ambito lavorativo, nel sottolineare l'importanza di tale concetto, gli autori McClelland (1973b) e Boyatzis (1982) sono stati i primi a fornire una nuova concezione di gestione delle risorse umane basata sulle competenze. Essi identificano il focus della gestione non più nell'oggetto (job), ma nel soggetto,

nella dimensione individuale per cui viene riconosciuto il valore dell'individuo come colui che possiede e utilizza un insieme complesso di competenze rappresentato da conoscenze, abilità, capacità, valori, motivazioni e immagini di sé che permettono ad esso di esprimere comportamenti competenti sul lavoro.

Come afferma Odoardi (1996), i nuovi sistemi di gestione delle risorse umane basati sulle competenze hanno preso avvio intorno al 1980 per poter rendere più rapidi i processi di cambiamento e rispondere con maggiore competenza alle esigenze di innovazione nei processi e nei servizi all'interno delle realtà organizzative.

Apprendere e sviluppare competenza è perciò fondamentale per ogni individuo e per l'organizzazione in cui esso è inserito. Gli individui motivati alla competenza cercano la piena padronanza delle proprie attività, utilizzano la loro creatività in situazioni nuove e fanno tesoro delle loro esperienze.

La competenza emerge come il risultato di un processo individuale e contestuale nel quale il soggetto costruisce continuamente la capacità di agire e di interpretare la realtà. La caratteristica individuale del processo deriva dall'insieme di elementi cognitivi motivazionali e comportamentali della persona, ma presenta anche un carattere contestuale e strategico perché viene posta in atto dall'individuo in base alle possibilità di intervento che egli ritiene di possedere in una data situazione.

Dal punto di vista professionale Battistelli (1996) definisce la competenza come il risultato di una complessa e dinamica articolazione di conoscenze, abilità, atteggiamenti, immagini di sé, motivazioni e caratteristiche di personalità che consente all'individuo di comprendere le richieste e mettere in atto comportamenti professionali adatti a rispondere alle esigenze lavorative nel contesto organizzativo.

La competenza professionale viene nel tempo sviluppata e modificata dall'individuo attraverso la sua continua esperienza e conoscenza del contesto organizzativo e professionale che permette ad esso di mettere in pratica delle prestazioni conformi alle richieste del lavoro.

Il concetto di competenza riguarda, quindi, un sistema di comportamenti potenziali che si sviluppano attraverso la capacità "trasformativa" di utilizzare conoscenze e capacità modificando e ricostruendo continuamente i modelli comportamentali elaborati e gli stili cognitivi.

Rispetto agli studi sulla motivazione, un elemento fondamentale che può influenzare il comportamento motivato in ambito lavorativo o prestazioni di tipo extra ruolo è la percezione del proprio livello di abilità. La percezione della



propria competenza professionale (*self-competence*) si basa sul concetto di autovalutazione delle proprie prestazioni sul lavoro, una valutazione soggettiva sulla propria abilità a svolgere un compito in una data situazione (Ford, 1985), e per tale ragione può essere considerata come una componente psicologica della competenza. Tale autovalutazione è legata alla capacità di svolgere e padroneggiare un'attività diretta al raggiungimento di un obiettivo e all'efficacia del comportamento messo in atto. Per questa ragione, l'auto-competenza professionale racchiude in sé il concetto di auto-efficacia (*self-efficacy*) di Bandura (1977, 1986). Egli definisce l'auto-efficacia come una consapevole capacità di esprimere motivazione, mettere all'opera risorse cognitive e corsi di azione necessari a fronteggiare le richieste contestuali e a regolare gli eventi della propria vita.

La concezione che si ha della propria capacità influisce fortemente sulla disponibilità a impegnarsi in un'attività o in un compito da svolgere e sul livello e continuità dello sforzo messo in atto. Una forte percezione della propria efficacia, infatti, favorisce nel lavoratore l'entusiasmo, la perseveranza e il desiderio di completare un compito. Se questa capacità viene ritenuta una dote stabile, dinanzi ai risultati positivi il soggetto coltiverà maggiori attese di successo. Il percepire, al contrario, la propria capacità come debole e contemporaneamente pensare che tale capacità sia un tratto stabile della persona, porterà probabilmente a un debole impegno e ad un'instabilità nello sforzo.

La percezione della propria competenza influenza notevolmente non solo il comportamento dei soggetti, ma anche i loro pensieri e le loro emozioni. La gente tende a evitare compiti e situazioni che ritiene superiori alle proprie capacità, mentre cerca attività nelle quali pensa di essere in grado di agire positivamente. I giudizi di auto-efficacia sono direttamente collegati alla motivazione. La percezione di riuscire a controllare o dominare una situazione nuova e sfidante provoca un'emozione positiva in grado di generare nuove tendenze a cimentarsi in compiti analoghi. In particolare, la percezione di una crescita di competenza in un settore specifico è un importante stimolo a impegnarsi sempre più e con sempre più costanza in compiti simili.

Il sentirsi capaci è fonte di entusiasmo e di orgoglio e il soggetto di conseguenza cerca situazioni e compiti che possano offrirgli le stesse esperienze o, anche, superiori.

La competenza percepita è, quindi, un sentimento importante che può fornire un senso di adeguatezza e padronanza di fronte a una determinata situazione, o produrre una risposta di adattamento ad essa laddove l'individuo si senta

inadeguato rispetto ai compiti richiesti, determinando così una performance efficace (Wood e Bandura, 1989), uno stato di benessere psicologico (maggiore motivazione, coinvolgimento e soddisfazione) e lo sviluppo della stessa competenza.

Gli studi rispetto a questa tematica hanno, infatti, sottolineato che l'auto-competenza percepita ha delle influenze positive sul benessere psicologico (Warr, 1987), sulla performance dei lavoratori (Tharenou e Harker, 1984) e sugli atteggiamenti verso l'organizzazione come il commitment (Mathieu e Zajac, 1990). Infatti, più i lavoratori percepiscono che l'organizzazione offre loro supporto al raggiungimento del bisogno psicologico di crescita attraverso la convinzione della propria efficacia, tanto più essi svilupperanno un maggiore attaccamento verso essa.

Altri ricercatori hanno dimostrato che anche la motivazione può essere influenzata dal sentimento di competenza percepita (e.g., Harackiewicz e Larson, 1986; Reeve e Deci, 1996), e sarebbe interessante approfondire lo studio in questa direzione cercando di studiare nello specifico la relazione esistente tra percezione di competenza e le dimensioni della motivazione al lavoro auto-determinata.

Così come ipotizzato precedentemente sulla base della teoria della Self-Determination rispetto ai bisogni dell'individuo quali l'autonomia e l'interesse relazionale, anche la competenza, e in particolare la percezione della propria competenza professionale, rappresenta un importante determinante della motivazione autonoma. Perciò, l'interiorizzazione delle attività motivate estrinsecamente è anche funzione della competenza percepita, quindi del sentirsi efficaci rispetto a quelle attività.

### *La goal orientation*

Dweck (1999) afferma che la rappresentazione che le persone hanno riguardo alle loro capacità può influenzare il perseguimento dei loro obiettivi e la relativa prestazione sul lavoro, definendo questa sorta di tratto motivazionale attraverso il concetto di "goal orientation". Tale costrutto deriva da studi nell'ambito della psicologia dell'educazione e viene definito da Dweck e colleghi (e.g., Dweck e Leggett, 1988; Elliott e Dweck, 1988) come una dimensione di personalità. Essi individuano l'esistenza di due orientamenti generali che gli individui tendono ad adottare durante il raggiungimento di un determinato obiettivo: un orientamento all'obiettivo di performance (*performance goal orientation*) e un orientamento

all'apprendimento (*learning goal orientation*). Gli individui che presentano una disposizione personale alla prestazione, si focalizzano sui risultati finali, temono il fallimento e si focalizzano sulle conseguenze che una scarsa prestazione potrebbe determinare, come ad esempio la disapprovazione da parte degli altri colleghi. Dove è possibile, secondo gli autori, le persone con un PGO sceglieranno compiti attraverso cui possono dimostrare agli altri le loro capacità a discapito della possibilità di potersi migliorare attraverso l'apprendimento di cose nuove. L'orientamento alla prestazione, infatti, è associato alla credenza che l'abilità sia una dote fissa, innata, difficile da svilupparsi e motiva gli individui a dimostrare e validare le loro competenze agli occhi dei colleghi ed evitare, così giudizi negativi (Dweck, 1999).

L'orientamento all'apprendimento, invece, è associato alla credenza che l'abilità possa essere sviluppata e motiva gli individui ad aumentare la loro competenza e acquisire padronanza delle situazioni sfidanti. Gli individui che hanno un orientamento all'apprendimento, infatti, vedono nei compiti sfidanti un'opportunità per sviluppare le loro competenze. Gli errori vengono percepiti come naturali, costruttivi e parte del processo di crescita, e il risultato si evidenzia in un aumento dell'auto efficacia (Bandura, 1986).

Uno studio di VandeWalle e colleghi ha dimostrato l'applicabilità dei risultati di Dweck ai comportamenti organizzativi. Ad esempio, egli trova che gli individui che possiedono un *learning goal orientation* si focalizzeranno sulle modalità per adattarsi e acquisire una certa padronanza del compito (*mastery*), sviluppare le loro competenze, acquisire nuove capacità e apprendere dall'esperienza (Brett e VandeWalle, 1999; VandeWalle, Brown, Cron, e Slocum, 1999); Coloro che, invece, presentano una *performance goal orientation*, hanno un più forte desiderio di "impressionare" gli altri, focalizzandosi sui risultati della loro prestazione. Inoltre, VandeWalle (1997) ha dimostrato che un orientamento alla prestazione può essere suddivisa in due sotto dimensioni: *prove goal orientation*, che riguarda la dimostrazione da parte dell'individuo delle proprie competenze e guadagnare il giudizio favorevole degli altri, e *avoid goal orientation*, che si basa sull'evitare un dissenso delle proprie competenze e il giudizio sfavorevole da parte degli altri. Recentemente questi tre orientamenti sono stati considerati in letteratura come dimensioni indipendenti (Button, Mathieu, e Zajac, 1996; VandeWalle, 1997) per il loro differente peso sulla performance dei lavoratori.

I due orientamenti *learning* e *performance* sono associati a due differenti credenze relative alle abilità e agli sforzi personali verso il raggiungimento di un

obiettivo. Un orientamento all'apprendimento è associato ad una visione incrementale per la quale si ritiene che l'abilità possa essere acquisita e sviluppata perfezionando in questo modo le competenze, e l'impegno in compiti difficili e sfidanti rappresenta una strategia efficace per sviluppare i mezzi necessari verso un adeguato svolgimento di essi. Gli individui che presentano un LGO non temono di sbagliare, anzi, gli errori sono visti come opportunità per imparare dagli stessi.

Viceversa, un orientamento alla prestazione è associato alla teoria dell'entità, secondo cui l'abilità è difficile da sviluppare e il successo della prestazione è basato principalmente nel possedere i requisiti innati dell'abilità. Poiché l'abilità viene percepita dall'individuo come difficile da sviluppare, l'impegno non viene considerato come significativo per intensificare la prestazione. Al contrario, secondo quest'ottica, il bisogno di esercitare degli sforzi viene interpretato come la dimostrazione di una bassa abilità, poiché un individuo, se possiede elevate capacità, non dovrebbe sforzarsi per raggiungere il successo.

La goal orientation riflette, quindi, un modello mentale attraverso cui gli individui interpretano e rispondono a delle circostanze o condizioni quando si confrontano con un compito sfidante. Gli individui con una performance goal orientation vedono un compito sfidante come una minaccia al fallimento della dimostrazione delle loro abilità. Nelle situazioni sfidanti questi individui perseguono un modello di risposta "male adattiva", sono meno interessati al compito perché preferiscono dimostrare agli altri le loro capacità. Gli individui con un learning goal orientation, invece, vedono un compito sfidante come un'opportunità di crescita e di sviluppo. In tale circostanza questi individui perseguono un modello di risposta "adattiva", sono costanti nel comportamento, aumentano i loro sforzi, si impegnano alla ricerca di soluzioni, provano un senso di gioia per la situazione sfidante e una disposizione all'apertura di nuove esperienze.

Gli studi effettuati nell'ambito della psicologia dell'educazione (Ames e Archer, 1988; Miller, Behrens, Greene, e Newman, 1993) hanno evidenziato che le persone con un orientamento all'apprendimento ottengono maggiori benefici dalla loro prestazione, e questo perché predispone gli individui all'utilizzo di strategie di "self regulation" nel perseguire la padronanza di un determinato compito. Secondo Kanfer (1990a), l'auto-regolazione è un processo cognitivo che determina una trasformazione della forza motivazionale in comportamenti e prestazioni. Gli individui con un orientamento alla prestazione, invece, sono

meno interessati a raggiungere il livello di padronanza e sono meno predisposti ad utilizzare le strategie di auto-regolazione.

Anche gli studi effettuati nell'ambito della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, hanno investigato gli effetti della goal orientation sulla performance dei lavoratori ed hanno dimostrato che il tipo di orientamento verso l'obiettivo influenza la prestazione sul lavoro attraverso i suoi effetti sulla self-regulation (Kanfer 1990a, 1990b, 1992; VandeWalle et al. 1999). In generale, è stato dimostrato che un orientamento all'apprendimento è positivamente legato a diversi processi motivazionali e cognitivi adattivi, i quali determinano risultati positivi di performance aumentando i livelli di self-efficacy e competenza percepiti; mentre un orientamento alla prestazione o all'abilità è legato alla generazione di processi cognitivi ed emozionali non adattivi che possono determinare ripercussioni sull'efficacia dei risultati (Pintrich e Chunk, 1996).

Come accennato in precedenza, l'orientamento all'obiettivo può essere anche associato alla percezione della propria competenza professionale: gli individui tendono infatti ad evitare compiti e situazioni che ritengono superiori alle proprie capacità, mentre cercheranno attività nelle quali essi pensano di essere in grado di agire positivamente. L'efficacia percepita, quindi, influenza il grado di impegno dell'individuo e lo sforzo profuso per il raggiungimento degli obiettivi anche in situazioni difficili. Infatti, le persone con una forte convinzione di efficacia professionale si approcceranno alle attività come fossero sfide da superare, insisteranno di fronte agli insuccessi che saranno riconducibili ad uno scarso impegno o alla mancanza di capacità che potrà essere comunque acquisita. Le persone con un basso livello di competenza professionale percepita, invece, dubiteranno delle proprie capacità, eviteranno le attività difficili ritenute come una minaccia personale e si dimostreranno arrendevoli di fronte ad esse.

Le percezioni e le auto-valutazioni della propria efficacia professionale, perciò, potrebbero essere con molta probabilità legate all'orientamento all'obiettivo che a sua volta avrà un impatto sulla regolazione della motivazione verso il lavoro. Per questa ragione, si ritiene interessante in questo studio esaminare anche aspetti più strettamente relativi alle caratteristiche individuali come la self-competence e la goal orientation per conoscere la loro influenza sulla motivazione auto-determinata.

Ai fini del presente studio si ritiene appropriato prendere in considerazione solo la dimensione "learning" del costrutto, cioè l'orientamento ad apprendere rispetto al suo rapporto con la motivazione in particolare integrata.

## 2.4.2 Le variabili conseguenti del commitment e della motivazione

Dato che l'auto-determinazione, come afferma la SDT, accresce il benessere psicologico attraverso il supporto che l'ambiente offre all'individuo nella soddisfazione dei suoi bisogni, la motivazione auto-determinata dovrebbe favorire l'aumento di comportamenti positivi al lavoro. Nell'ottica della verifica di un modello motivazionale di comportamento organizzativo, il presente studio intende indagare il legame esistente tra le variabili intermedie del modello ipotizzato, quali commitment e motivazione, con i comportamenti al lavoro. Numerosi studi effettuati in contesti organizzativi hanno supportato l'ipotesi che la motivazione al lavoro auto-determinata è associata alle intenzioni di turnover. Nello specifico Keaveney e Nelson (1993) hanno dimostrato che una forte motivazione autonoma influenza positivamente la soddisfazione lavorativa, la quale, a sua volta, influenza negativamente le intenzioni di turnover. Tale affermazione ha avuto ulteriore supporto empirico anche grazie a successive ricerche a riguardo (e.g., Richer, Blanchard e Vallerand, 2002). Tra l'altro, in letteratura emergono numerosi studi che evidenziano che la soddisfazione lavorativa ha un forte impatto sull'intenzione di turnover, costituendo in questo modo uno dei maggiori predittori (Griffeth et al., 2000; McCarthy, Tyrrell e Lehane, 2007).

Inoltre, la motivazione auto-determinata dovrebbe favorire l'aumento di comportamenti positivi al lavoro, come i comportamenti proattivi di cittadinanza. Diversi studi condotti al di fuori del contesto di lavoro hanno messo in evidenza come la motivazione autonoma possa influenzare la persistenza a mettere in atto comportamenti volontari di protezione verso l'ambiente (Séguin, Pelletier e Hunsley, 1998) e altri comportamenti prosociali (e.g., Gagné, 2003), tale per cui, spostandoci in ambito organizzativo, in accordo con ciò che hanno affermato Gagné e Deci (2005) e Penner, Midili e Kegelmeyer (1997), dovrebbe presumibilmente predire anche i comportamenti di cittadinanza. Tale ambito, tra l'altro, è ancora poco esplorato, per questa ragione ci sembra appropriato prenderlo in esame ai fini del presente lavoro.

Prendendo in considerazione gli studi relativi al commitment organizzativo emergono in letteratura numerose ricerche che hanno analizzato il possibile legame di questo con l'intenzione di turnover. Infatti, la teoria del supporto organizzativo pone che se l'individuo percepisce di essere supportato dalla propria organizzazione svilupperà nei suoi confronti un senso di dovere per cui tenderà a ripagare tale sostegno attraverso un più elevato attaccamento verso essa

(commitment). Le persone che presentano alti livelli di tale attaccamento avranno di conseguenza un minore desiderio di lasciare l'organizzazione (Allen et al., 2003).

Sembra appropriato, quindi, considerare tra i fattori conseguenti del commitment e della motivazione la soddisfazione al lavoro, il comportamento di cittadinanza organizzativa e l'intenzione di turnover.

### *La soddisfazione al lavoro*

Come affermano Dormann e Zapf (2001) in una loro meta-analisi, la soddisfazione lavorativa è uno dei concetti più studiati in psicologia del lavoro e delle organizzazioni sia per coloro che studiano la soddisfazione come determinante di condizioni lavorative quali responsabilità, varietà dei compiti e necessità di comunicazioni efficaci (e.g. Hackman e Oldham, 1980), sia per coloro che si interessano di tale costrutto come antecedente di variabili conseguenti quali i comportamenti negativi di turnover e l'assenteismo (Tharenou, 1993). Dall'integrazione di entrambe le prospettive, la soddisfazione lavorativa è vista come un concetto centrale in ambito organizzativo, che media le relazioni tra condizioni di lavoro, da una parte, e risultati individuali ed organizzativi dall'altra.

La soddisfazione lavorativa è un costrutto psicologico multidimensionale concernente le risposte di un individuo al proprio lavoro: queste risposte presentano componenti cognitive, affettive e comportamentali. In questo senso la soddisfazione lavorativa si riferisce agli stati cognitivi e affettivi interni all'individuo, esprimibili attraverso le parole, il comportamento o le emozioni.

Il costrutto e la definizione, su cui si registra un sostanziale accordo in letteratura (Price & Mueller 1986, Blegen & Mueller 1987, Cavanagh 1990, McCloskey 1990, Grieshaber et al. 1995, Stamps 1997) trova le radici nel lavoro di Locke (1969) secondo cui la soddisfazione lavorativa è uno stato emozionale positivo che rappresenta il risultato di una valutazione percettiva della propria condizione lavorativa.

Cranny, Smith e Stone (1992) affermarono che sebbene da una rassegna sulle ricerche pubblicate emerge che le definizioni costitutive del costrutto varino da lavoro a lavoro, tuttavia esiste un accordo generale sul fatto che la soddisfazione lavorativa sia una reazione "affettiva" al lavoro che risulta dal confronto tra i risultati reali del lavoro e quelli "desiderati".

Sebbene la soddisfazione possa essere influenzata da aspetti della personalità (Jenkins 1993; Stamps 1997), tuttavia secondo numerosi ricercatori le caratteristiche del lavoro e le attività relative al lavoro che un individuo svolge risultano essere gli elementi principali nell'influenzare i livelli di soddisfazione lavorativa (Smith et al. 1969; Hackman & Oldham 1976; Spector 1997; Adams et al. 1998; Kangas et al. 1999; Tovey & Adams 1999; Mills & Blaesing 2000; Makinen et al. 2003).

Secondo Cortese e Cervai (2007) la definizione di Locke (1969), seppure condivisa e accettata, non è priva di ambiguità e pone le condizioni per intendere la soddisfazione lavorativa secondo due modi differenti: come atteggiamento globale e dunque come soddisfazione generale, oppure come una somma di atteggiamenti parziali e dunque in questo caso come soddisfazione relativa a differenti aspetti dell'esperienza di lavoro che in individuo sperimenta nell'organizzazione.

In questo senso esistono due modi per misurare la componente affettiva della soddisfazione lavorativa (Scarpello & Campbell 1983): un solo item per misurare la soddisfazione lavorativa globale di un individuo e, dall'altra parte, una soddisfazione "multidimensionale" con diverse sfaccettature che attraverso una pluralità di item e scale misura la soddisfazione o l'insoddisfazione di specifiche componenti del lavoro, come il livello retributivo e i benefit, la programmazione, le relazioni con i colleghi, i riconoscimenti, le opportunità professionali, l'autonomia e le responsabilità (Cowin 2002). Secondo Ironson e colleghi (1989) quest'ultimo approccio consente di diagnosticare al meglio la forza e le debolezze di un'organizzazione.

Nel loro importante lavoro di meta-analisi sugli antecedenti e correlati del turnover lavorativo, Griffeth, Hom e Gaertner (2000) trovarono conferma della significativa validità predittiva sia per la soddisfazione intesa come "overall job satisfaction" che come "facet satisfaction".

Tra i vari modelli sviluppati con l'intento di spiegare il costrutto di soddisfazione lavorativa, emerge in particolare il Job Characteristics Model (JCM), già discusso in precedenza, sviluppato da Hackman e Oldham (1976) allo scopo di spiegare le relazioni tra caratteristiche del lavoro, reazioni individuali dei lavoratori, definite dagli autori "stati psicologici", e soddisfazione lavorativa. In tale modello gli autori propongono cinque dimensioni differenti (Autonomia, Varietà del compito, Significatività del compito, Identità del compito e Feedback) che conducono a loro volta a tre differenti stati psicologici che portano a risultati in termini di soddisfazione, motivazione ed efficacia lavorativa. I tre stati



psicologici che derivano dalle caratteristiche del lavoro sono il significato del lavoro, la responsabilità e la conoscenza dei risultati: tanto più tutti e tre gli stati sono presenti e con alta intensità, tanto più sarà probabile che il soggetto sviluppi atteggiamenti di soddisfazione lavorativa e di soddisfazione per lo sviluppo personale, insieme ad un incremento della motivazione e a un senso di efficacia.

Gli studi presenti in letteratura hanno dimostrato che la soddisfazione è una delle principali variabili in grado di spiegare l'intenzione di turnover (Gangadhraiah et al. 1990; Peterson, 2001; Aiken et al. 2002; Gifford et al. 2002). Infatti, fin dai primi modelli di turnover (March e Simon, 1958) elaborati in letteratura, si riteneva che maggiore è la soddisfazione verso il proprio lavoro, minore sarà la desiderabilità percepita di lasciare l'organizzazione, e tuttora viene considerata come un predittore fondamentale dell'intenzione di turnover, sia direttamente che indirettamente. Essa è così importante che la sua assenza può spesso determinare una riduzione del legame e del coinvolgimento dell'individuo verso l'organizzazione (Moser, 1997), influenzando, a sua volta, l'intenzione di lasciarla.

In uno studio di Cortese (2007) sulla soddisfazione in ambito sanitario si evidenzia che esistono diversi fattori in grado di spiegare la soddisfazione lavorativa in generale: tra questi emerge in prima analisi la *soddisfazione per i contenuti*, associata alla sensazione che il loro contributo alla salute della persona possa “fare la differenza”, percependosi come essenziali soprattutto se comparate alle altre figure professionali che operano all'interno dell'organizzazione. Inoltre, si individua anche una soddisfazione associata alla varietà delle attività svolte e alle opportunità di contribuire al lavoro dell'organizzazione in generale; l'altro fattore inerente alla soddisfazione lavorativa è il *rapporto con i colleghi*, associato al riconoscimento di un rapporto di fiducia, di un'efficace cooperazione e mutuo supporto; il terzo fattore di soddisfazione è rappresentato dalle opportunità di responsabilità, autonomia e crescita professionale, intese come autonomia nel lavoro e nelle decisioni con maggiore responsabilità, le occasioni di apprendimento sul lavoro e le opportunità di apprendimento derivate dal cambiamento di unità operativa di lavoro; infine, un altro aspetto relativo alla soddisfazione del personale riguarda le *relazioni con il superiore*. Questo fattore si caratterizza per le occasioni di supporto che il superiore dimostra ai collaboratori ad esempio nei momenti difficili come lo svolgimento di un compito particolarmente difficile, o il mostrare interesse e attenzione ai bisogni personali, dare feedback sul lavoro svolto.

Inoltre, l'importanza del rapporto col proprio superiore come fattore influenzante la soddisfazione lavorativa è avvalorata anche da numerosi altri studi, che dimostrano che il ruolo del superiore/manager e le relazioni che egli costruisce con il personale è un elemento chiave per il trattenimento dello stesso nell'organizzazione (Severinsson e Kamaker, 1999; Taunton et al., 1997).

Studi recenti, hanno riconosciuto che la soddisfazione al lavoro abbia delle relazioni positive anche con la motivazione lavorativa (Kinicki et al., 2002; Khowaja et al., 2005). In uno studio di Richer e colleghi (2002) sul comportamento di turnover è emerso che la soddisfazione al lavoro svolge un importante ruolo di mediatore delle influenze della motivazione auto-determinata sulle intenzioni di turnover, sottolineando, contemporaneamente, l'importanza che alcune caratteristiche motivazionali hanno nel favorire motivazione e soddisfazione al lavoro. Attraverso il supporto empirico di tali risultati, si ritiene opportuno, quindi, prendere in considerazione la soddisfazione lavorativa e analizzare i suoi legami sia con le variabili che emergono in letteratura come determinanti, sia con le variabili conseguenti considerate la causa della sua presenza o assenza.

### *I comportamenti di cittadinanza organizzativa*

Una delle variabili oggetto di studio della psicologia del lavoro e delle organizzazioni è da sempre stata la prestazione sul lavoro, e moltissimi degli studi applicati a questa branca della psicologia hanno focalizzato la loro attenzione sul miglioramento della qualità della *performance in role*.

All'interno della categoria dei comportamenti *extra role*, che vanno oltre la misura del rendimento sul lavoro, si distingue, invece, il concetto di Comportamento di Cittadinanza Organizzativa (*Organizational Citizenship Behavior - OCB*), introdotto da Bateman e Organ (1983), ma guidati, a loro volta, dal concetto di "volontà a cooperare" (Barnard, 1938). Con tale concetto, si evidenziò per la prima volta che la volontà delle persone di contribuire con i propri sforzi è indispensabile al raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

In accordo con Organ (1988), che successivamente riprese e discusse in maniera più dettagliata il concetto tramutandolo in oggetto di ricerca empirica, con il termine "comportamento di cittadinanza" si intende un insieme di comportamenti messi in atto dai lavoratori riguardanti la prestazione d'aiuto e l'andare oltre a quelle che sono le richieste formali del lavoro. Moorman e Blakely (1995) sottolineano l'essenza dell'OCB sostenendo che un "buon

cittadino” o un “*buon soldato*” è un lavoratore che offre supporto alla sua organizzazione anche quando tale supporto non è verbalmente e ufficialmente richiesto. Gli studi rispetto a tale costrutto hanno ricevuto, negli anni recenti, considerevole attenzione, identificando tali comportamenti come vitali per l’efficacia delle organizzazioni (Podsakoff et al., 1996). Riconoscendo alla cittadinanza organizzativa una funzione di espressione motivazionale basata sulla consapevolezza dell’importanza del sé nel determinare il buon funzionamento del complesso sistema organizzativo, Organ definisce i comportamenti di cittadinanza come “comportamenti individuali discrezionali, non esplicitamente riconosciuti dal sistema formale premiante e non imposti dal contratto di lavoro, ma che contribuiscono a promuovere l’efficace funzionamento dell’organizzazione” (Organ, 1988, p. 4). Essendo comportamenti volontari, se un lavoratore vuole dimostrare il suo distacco e la sua insoddisfazione rispetto all’organizzazione, può farlo decidendo di ridurre i suoi contributi discrezionali, dato che non può intervenire sul sistema di prestazione “in role” perché non è discrezionale, garantendo in questo modo lo stretto necessario per assicurare il suo lavoro ed evitare sanzioni.

Precedenti ricerche (Smith, Organ e Near, 1983) identificarono due dimensioni di OCB, uno diretto agli individui (OCBI), riconducibile all’“altruismo”, l’altro rivolto all’organizzazione (OCBO), relativo all’“adesione generalizzata” (*generalized compliance*). L’altruismo si riferisce al comportamento di aiuto nei confronti di una persona (ad esempio “aiutare chi è stato assente dal lavoro”), mentre con il termine di adesione generalizzata vengono indicati quei comportamenti di conformità con le norme organizzative che caratterizzano il tipico buon lavoratore (ad esempio “essere puntuale” e “non perdere tempo in cose inutili”). Un’interessante meta-analisi condotta da LePine, Erez e Johnson (2002) spiega che, cinque anni più tardi, Organ (1988) individua una tassonomia più estesa di comportamenti di cittadinanza in cui, insieme all’*altruismo* delineato precedentemente, include la *coscienziosità* (una forma più chiara di adesione generalizzata che riguarda l’attenzione e la cura dimostrata nello svolgimento del proprio lavoro), la *sportività* (la propensione a riconoscere e sottolineare gli aspetti positivi, senza soffermarsi sui problemi banali), la *cortesìa* (consultare gli altri prima di impegnarsi in un’azione, l’impegno nel risolvere i conflitti e la disponibilità a cooperare) e la *virtù civica* (stare al passo con le questioni di interesse organizzativo e prendere parte in modo propositivo a tutti gli aspetti della vita lavorativa). Successivamente, William e Anderson (1991) proposero un modello categoriale che classifica i comportamenti in base al beneficiario a cui

essi sono destinati. In questo modo gli autori distinguono i comportamenti di cittadinanza rivolti ai singoli individui dell'organizzazione (OCBI), di cui fanno parte altruismo e cortesia, dai comportamenti di cittadinanza rivolti all'organizzazione più ampia (OCBO), di cui fanno parte sportività, coscienziosità e virtù civica.

Come affermano LePine e collaboratori, (2002) sono state proposte in letteratura differenti tipi di OCB, ma il modello a cinque fattori proposto da Organ (1988) rimane ancora oggi quello più utilizzato a sostegno di una validità del costruito.

I comportamenti di cittadinanza sono ritenuti importanti determinanti di successo dell'organizzazione, per questo, benché siano discrezionali, sono comunque fortemente desiderati dalle stesse organizzazioni. Ad esempio, i comportamenti di altruismo possono servire da veicolo per la diffusione generale delle "best practices", cioè dei comportamenti lavorativi che con l'esperienza accumulata si sono dimostrati migliori ed efficaci nel lavoro; la coscienziosità dimostrata dai lavoratori anche in assenza del diretto superiore permette a questo la possibilità di indirizzare le sue energie in attività più importanti; la cortesia e la sportività sono implicate nei meccanismi di riduzione della conflittualità; la virtù civica del personale permette di dar vita a una gestione razionale dei compiti, facilita la diffusione delle conoscenze e la creazione di un linguaggio condiviso (Cortese, 2006).

A supporto di ciò sono stati condotti numerosi studi ed è emerso che gli OCB contribuiscono a migliorare il clima di lavoro e le relazioni con i colleghi, consolidando il sentimento di appartenenza organizzativa (Organ, 1988), aumentando la soddisfazione al lavoro (Judge, Bono e Locke, 2000), e riducendo il rischio di abbandono dell'organizzazione (George e Bettenhausen, 1990; Khalid e Ali, 2005).

Tali comportamenti riflettono le percezioni degli individui circa il loro lavoro e la loro organizzazione a cui appartengono e scelgono di metterli in pratica perché essi soddisfano i loro bisogni. Infatti, il crescente interesse dimostrato per gli OCB deriva dalla consapevolezza che molti dei comportamenti umani che vanno al di là del ruolo formale sono spesso motivati dai bisogni e obiettivi della persona stessa.

Katz (1964) fu il primo a sostenere che per il buon funzionamento dei sistemi organizzativi i lavoratori dovrebbero avere la volontà di impegnarsi su aspetti che vanno oltre le specificità richieste dal ruolo formale. Egli afferma, però, che tali comportamenti sono guidati da basi motivazionali che contribuiscono a

determinare il coinvolgimento e l'impegno negli obiettivi, e che le organizzazioni devono essere in grado di consolidare.

Sulla base della tesi di Katz, successivi lavori realizzati in quest'ambito hanno fatto riferimento alla *teoria dello scambio sociale* (Blau, 1964) e del *supporto organizzativo* (Eisenberger et al., 1986), mettendo in evidenza come, da una parte, determinate azioni siano motivate dall'aspettativa di ottenere dei ritorni favorevoli o dalla volontà di restituire un beneficio precedentemente ottenuto; dall'altra si evidenzia come la percezione del sostegno organizzativo nella soddisfazione dei bisogni della persona, accresca il senso di identificazione e commitment che spingono il lavoratore ad un maggiore impegno negli obiettivi organizzativi e a fornire aiuto all'organizzazione attraverso sempre più spontanei comportamenti di cittadinanza. Per tale ragione è appropriato affermare che fiducia e reciprocità contribuiscono a formare le basi motivazionali degli OCB.

Sebbene esistono numerosi studi che si sono occupati di esaminare i fattori antecedenti dei comportamenti di cittadinanza, sono ancora pochi quelli che hanno prestato attenzione alle cause motivazionali degli OCB e quelli legati alla teoria della Self-Determination rispetto al concetto di cittadinanza organizzativa. Uno studio di Gagné (2003) ha evidenziato che la motivazione autonoma promuove i comportamenti volontari e altri comportamenti pro-sociali, per tale ragione, in accordo con Penner e colleghi (1997), dovrebbe presumibilmente predire anche i comportamenti di cittadinanza. Ancora, Further e colleghi (1998) hanno dimostrato che la motivazione estrinseca autonoma era più predittiva dei comportamenti favorevoli all'organizzazione, rispetto alla motivazione intrinseca, supportando la tesi di Losier e Koestner (1999) che afferma che le attività non intrinsecamente interessanti ma significative e importanti da mettere in pratica, sono meglio promossi da una forma di motivazione estrinseca integrata.

Il denominatore comune degli studi sul concetto di cittadinanza organizzativa è il desiderio e la volontà delle persone di aiutare i colleghi o l'organizzazione, basati sia su una predisposizione della persona, sia su un senso di obbligo percepito. In merito a tale assunzione, Bolino (1999) ha, infatti, suggerito che gli OCB possono essere messi in pratica sia per ragioni prettamente altruistiche, sia per ragioni più strumentali, dettate cioè dalla volontà di "impressionare" gli altri membri dell'organizzazione (superiori, colleghi, etc.), poiché le persone che si impegnano in tali comportamenti sono spesso percepiti come favorevoli all'interno del sistema organizzativo. In altre parole, secondo Bolino, le manifestazioni di aiuto che il lavoratore ha verso il proprio superiore possono essere un atto di cittadinanza oppure una strategia di *impression-management* al

fine di mantenere ai suoi occhi un'immagine positiva di sé. Tali strategie, in accordo con Gagné e Deci (2005), possono essere associate al concetto di motivazione controllata, mentre le ragioni del tutto altruistiche dei comportamenti di cittadinanza possono essere pensate come un tipo di motivazione autonoma, coerentemente con la teoria della Self-Determination.

In linea con ciò che affermano Tang e Ibrahim (1998), il lavoratore che si impegna in comportamenti di cittadinanza è sostanzialmente auto-motivato perché tali comportamenti vanno al di là del ruolo prescritto dall'organizzazione e non sono né formalmente riconosciuti, né ricompensati da essa. Per tale ragione è appropriato ipotizzare che gli OCB difficilmente saranno messi in atto da coloro che presentano un tipo di motivazione regolata esternamente, mentre verranno messi in atto in particolare da coloro che presentano un tipo di motivazione più autonoma.

Inoltre, sebbene la maggior parte degli studi condotti sul concetto di cittadinanza organizzativa abbia individuato tra i principali antecedenti la soddisfazione lavorativa (Judge, Bono e Locke, 2000; Organ e Konovsky, 1989), esistono, seppure ancora pochi, degli studi che hanno analizzato anche l'associazione tra comportamenti pro-sociali extra-ruolo e commitment organizzativo. In particolare, tra le prime ricerche emerge quella di O'Reilly e Chatman (1986) che analizzò le basi dell'attaccamento psicologico dell'individuo all'organizzazione come predittori significativi del comportamento di cittadinanza rivolto in particolare all'organizzazione. Tale relazione è stata supportata poi da successive ricerche che hanno offerto basi più solide all'associazione tra commitment e OCB (Meyer et al., 2002; Moorman, Nierhof, & Organ, 1993), diventando un importante argomento di studio nell'ambito della ricerca organizzativa.

Ancora, tra gli studi emergono anche quelli che hanno analizzato insieme commitment e soddisfazione mostrando le loro relazioni con il costrutto di cittadinanza organizzativa (e.g. Williams e Anderson, 1991). Questi hanno, infatti, indicato che la soddisfazione, in particolare quella per i colleghi e l'affective commitment erano i due più importanti predittori dei comportamenti di cittadinanza rivolti agli altri lavoratori (Bolon, 1995).

Sembra, quindi, appropriato considerare, insieme alla variabile motivazionale, anche l'insieme degli atteggiamenti al lavoro e coinvolgimento organizzativo come antecedenti dei comportamenti positivi di cittadinanza.

## *L'intenzione di turnover*

La stabilità del personale diventa un elemento critico a causa della crisi del mercato del lavoro, nel terzo millennio, nei paesi industrializzati, ma anche a causa del fenomeno del turnover volontario dei lavoratori che determina una *disfunzione* organizzativa e una perdita sia in termini economici sia in termini di capitale sociale.

Il turnover viene definito come l'abbandono volontario o involontario dell'organizzazione (dimissione, sospensione, non idoneità fisica, morte) da parte dell'individuo. Sono diversi i fattori organizzativi che possono spingere un individuo a lasciare un posto di lavoro, ma ciò che più conta per le organizzazioni è evitare il turnover disfunzionale, cioè l'allontanamento dei lavoratori qualificati che invece le organizzazioni preferirebbero tenere. Infatti, il turnover volontario, se eccessivo, può diventare un problema (Mobley 1982) che mina dall'interno la struttura e la sopravvivenza stessa dell'organizzazione, intaccando quegli aspetti vitali quali produttività e performance (Hom e Kinichi, 2001), rallentandone inesorabilmente competitività e processo di cambiamento ed innovazione.

La perdita economica, relativa al reclutamento, selezione, formazione di un nuovo lavoratore (Dalton, Todor, e Krackhardt 1982; Staw, 1980) non è che un dato tangibile e direttamente osservabile, ciò che invece diviene più complesso e pericoloso è la natura "contagiosa" del processo di turnover: è inevitabile che la carenza di personale innesti una serie di dinamiche sociali connesse al lavoro, quali conflitti, stress, sovraccarico oltre ad una perdita di coesione e integrazione, che non fanno altro che alimentare il processo di abbandono volontario del proprio posto di lavoro (North, Rasmussen, Hughes e Finlayson, 2005).

Alti livelli di turnover determinano un impatto negativo sia per l'organizzazione che per gli individui. Rispetto all'impatto negativo sugli stessi individui che abbandonano, si evidenzia una perdita di benefici connessi ad esempio all'anzianità di servizio e alle opportunità di carriera, secondo cui il lavoratore che lascia l'organizzazione è costretto a dover ricominciare tutto daccapo in un'altra (Phillips e Connell, 2003); Inoltre, oltre alle difficoltà economiche che l'individuo può incontrare nel periodo di transizione quando non ha avuto l'opportunità di ottenere subito un altro impiego, si può evidenziare la perdita di una rete sociale costruita nel tempo nell'ambiente di lavoro, per cui lasciare l'organizzazione significherebbe annullare contemporaneamente queste relazioni e il supporto emotivo da parte di esse.

L'impatto negativo sull'organizzazione, invece, si evidenzia nei costi economici e finanziari che ne deriverebbero da tale perdita; la sopravvivenza stessa dell'organizzazione, in cui all'interno di un mercato in continuo cambiamento e competizione assumere e trattenere personale competente e qualificato può determinare il successo organizzativo; una perdita di produttività e qualità poiché un lavoratore che abbandona la propria organizzazione crea un rallentamento nel flusso di produzione (di servizi o di beni materiali) sia a livello individuale che a livello di gruppo al quale egli apparteneva, con ripercussioni ancora più gravi in termini di qualità se il bene prodotto dal lavoratore che ha lasciato è immateriale come un servizio di assistenza sanitaria; la perdita di personale esperto può, inoltre, rappresentare una minaccia per l'organizzazione che può essere messa in condizione di non portare a termine un determinato lavoro a causa della perdita di un lavoratore in possesso delle abilità specifiche; la natura distruttiva del turnover si alimenta anche a causa del sovraccarico di lavoro a cui sono sottoposti i lavoratori rimasti nell'organizzazione. Tale sovraccarico può generare insoddisfazione che contribuisce a determinare un ulteriore flusso sempre più crescente di abbandono; infine, elevati livelli di turnover possono determinare un'immagine negativa dell'organizzazione che contribuisce a renderla poco attrattiva sia all'interno che all'esterno.

Le ricerche fino ad oggi condotte nell'ambito della psicologia del lavoro e delle organizzazioni sul fenomeno del turnover, hanno cercato di comprendere i fattori antecedenti che spingono i lavoratori all'abbandono volontario della propria organizzazione, proponendo e testando una diversità di modelli del processo di turnover (Griffeth, Hom e Gaertner, 2000; Hom e Griffeth, 1995; Maertz e Campion, 1998) per la realizzazione di politiche di trattenimento del personale per l'efficacia organizzativa (Griffeth e Hom, 2001). Già March e Simon (1958), nel loro modello teorico sulle determinanti del turnover indicarono che la soddisfazione lavorativa fosse un fattore principale che influenza la percezione del lavoratore di desiderare il trasferimento: maggiore è la soddisfazione minore sarà la desiderabilità percepita di lasciare l'organizzazione.

I modelli di turnover, ad iniziare da Mobley (1977), riconoscono l'importanza dell'intenzione di turnover nel predire il comportamento reale di abbandono, trovando che questo predice il comportamento di turnover meglio della soddisfazione lavorativa e del commitment organizzativo. Le intenzioni possono essere definite come degli atteggiamenti verso la messa in atto di un dato comportamento, e gli studi sul turnover hanno spesso realizzato dei modelli che considerassero tale aspetto come diretto antecedente del comportamento effettivo



di turnover sulla base della teoria del comportamento pianificato (Ajzen, 1991). Sulla base di tali considerazioni, nel presente studio si è scelto di considerare esclusivamente le intenzioni di abbandono, data la loro importanza nel predirne il comportamento reale, e per questo necessarie di ulteriori contributi di ricerca sulla conoscenza delle sue cause.

Nel tentativo di rispondere alla domanda “quali sono le cause dell’intenzione di abbandono”, alcuni studi più recenti hanno dimostrato che le variabili più frequentemente rilevate essere gli antecedenti dell’intenzione di turnover sono la percezione del supporto organizzativo (Eisenberger, Huntington, Hutchison, e Sowa, 1986), le caratteristiche del lavoro (Garden, 1989), il *commitment* organizzativo (Bentein, Vandenberg, Vandenberghe e Stinglhamber, 2005; Mathieu e Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnysky, 2002; Suliman e Iles, 2000), la motivazione al lavoro (Mathieu e Zajac, 1990; Richer, Blanchard, e Vallerand, 2002) e la soddisfazione lavorativa (Freund, 2005).

Nessuno di questi studi, però, ha mai preso in considerazione tutti questi elementi all’interno di un unico modello che possa offrire una maggiore comprensione del fenomeno su base motivazionale.

In uno studio di Richer e collaboratori basato sulla SDT, è emerso che la motivazione al lavoro influenza l’intenzione di turnover attraverso la mediazione della soddisfazione, sottolineando anche in questo caso l’importanza del ruolo della soddisfazione lavorativa come predittore diretto, riducendo, di conseguenza, il comportamento effettivo di abbandono. Ancora, in uno studio di Kuokkanen e collaboratori (2003) è emerso che soddisfazione e *commitment* erano legati alla volontà di lasciare il posto di lavoro. Numerosi altri studi (Benson, 2006; Cohen, 1993; Somers, 1995) hanno analizzato in particolare il ruolo del *commitment* organizzativo come antecedente diretto delle intenzioni di turnover, poiché il coinvolgimento e l’attaccamento verso la propria organizzazione lega un individuo ad essa, riducendo in questo modo la probabilità di turnover.

Sebbene tutte e tre le forme del *commitment* organizzativo rappresentino il legame che l’individuo ha con la propria organizzazione e l’influenza negativa sull’intenzione di turnover (Meyer & Herscovitch, 2001), tuttavia è emerso che in particolare il *commitment* affettivo ha una maggiore influenza su questa (e.g. Stinglhamber et al., 2002).

Oltre agli innumerevoli studi internazionali relativi alla comprensione del processo del turnover del lavoratore in generale (*employee turnover*), attualmente assume sempre più rilievo, anche in Italia, la problematica del turnover degli

infermieri, che, data la sua importanza e la crescente preoccupazione da parte degli enti ospedalieri per tale fenomeno, ha dato inizio a nuove direzioni di ricerca in questo settore allo scopo di disegnare strategie organizzative di ritenzione del personale.

### *Il turnover degli infermieri: una problematica emergente*

In ambito sanitario e di assistenza, l'instabilità della forza lavoro infermieristica è messa in evidenza dalla problematica di dimensioni mondiali del turnover degli infermieri. Un alto turnover infermieristico può impattare negativamente sulla capacità dell'organizzazione di andare incontro ai bisogni dei pazienti e a fornire loro un'assistenza di qualità (Shields e Ward, 2001). Sono ormai significativi gli studi che hanno focalizzato la loro attenzione sugli antecedenti del turnover e sulle conseguenze sui pazienti e sui risultati organizzativi.

Diverse ricerche nell'ambito della psicologia del lavoro e delle organizzazioni hanno dimostrato l'importanza di variabili quali il commitment organizzativo (Mathieu e Zajac, 1990; Meyer et al., 2002) e la soddisfazione al lavoro (Slattery e Selvarajan, 2005; Freund, 2005) come fondamentali antecedenti dell'intenzione di turnover.

La bassa soddisfazione al lavoro, come emerge anche dalla meta-analisi di Irvine ed Evans (1995), predice sia l'intenzione che il comportamento reale di turnover, mentre Tai, Bame e Robinson (1998) rilevano che gli antecedenti del turnover sono individuabili oltre che nella soddisfazione lavorativa, anche nel commitment organizzativo e a fattori organizzativi come lo stile di leadership, le relazioni col superiore, le opportunità di carriera e la ridotta flessibilità delle politiche amministrative (Yin e Yang, 2002), naturalmente in relazione inversa.

Ancora, i primi modelli teorici del turnover infermieristico, a cominciare da Price e Muller (1981a, 1981b), vedevano questo come un prodotto della soddisfazione e del commitment, i quali, a loro volta, sono influenzati da fattori come le strategie per migliorare la vita lavorativa ed il benessere degli infermieri, l'opportunità di crescita professionale e l'autonomia nel lavoro (Gifford, Zammuto, e Goodman, 2002), ponendo, dunque, l'accento sull'effetto che alcuni fattori organizzativi hanno sugli atteggiamenti ed i comportamenti al lavoro.

La letteratura sul turnover infermieristico, oltre a rilevare gli antecedenti del comportamento di abbandono per la realizzazione di politiche di trattenimento del personale, ha anche evidenziato i conseguenti di un turnover elevato, che vanno

ad influire sia sui risultati organizzativi, sia sul benessere e soddisfazione degli infermieri rimasti (Baumann, Armstrong-Stassen, Bourbonnais, Cameron, Irvine Doran, Kerr, McGillis Hall, Vezina, Butt, e Ryan, 2001) che si trovano di fronte ad un carico di lavoro crescente e all'interno di un clima organizzativo conflittuale.

Il fenomeno del turnover infermieristico, infatti, ha tre differenti livelli di impatto sulle organizzazioni ospedaliere: un impatto economico, un impatto sugli infermieri che rimangono in servizio e un impatto sui pazienti. A tal proposito numerosi autori (Gray, Phillips, e Normand, 1996; Johnson e Buelow, 2003; Jones, 1990a, 1990b) sostengono che il turnover infermieristico abbia un importante e diretto impatto economico per l'azienda ospedaliera a causa dell'iniziale perdita di produttività e il calo di morale nello staff e gruppo di lavoro. I costi invece generati successivamente dal turnover sono relativi alla fase di reclutamento, selezione e formazione del nuovo personale infermieristico.

Diversi ricercatori (Baumann et al., 2001; O'Brien-Pallas, Thomson, Alksnis, e Bruce, 2001; Shamian e O'Brien-Pallas, 2001) hanno poi dimostrato che uno staff inadeguato e alti livelli di carico di lavoro sono associati ad effetti negativi sul benessere degli infermieri mentre O'Brien-Pallas e colleghi (2001), studiando i dati relativi al numero di ore di lavoro e complessità dei casi trattati, trovarono che si registrava un peggioramento nella gravità dei pazienti in funzione della diminuzione degli infermieri in quel determinato ospedale/reparto. Ciò suggerisce che maggiori sono le ore di assistenza richieste per i pazienti, maggiori saranno le ore di straordinario richieste dagli infermieri, dunque, maggiore sarà la probabilità di commettere errori in una condizione di sovraccarico di lavoro. Le ripercussioni sull'assistenza ai pazienti sono molteplici e vanno dalla riduzione progressiva delle ore di assistenza per paziente fino al peggioramento delle condizioni di salute dovute ad errori e/o disattenzioni da parte del personale infermieristico. Per questa ragione, la verifica di un modello motivazionale in un ambito così colpito dal turnover del personale e dalla carenza infermieristica in generale, sembrerebbe ancora più appropriato alle esigenze dello studio.

## 2.5 Obiettivo della ricerca e ipotesi

L'obiettivo principale di della presente ricerca è quello di indagare i determinanti dell'intenzione di turnover e del comportamento di cittadinanza organizzativa attraverso la verifica di un modello motivazionale basato sulla struttura teorica della SDT e con l'integrazione del commitment come un importante antecedente in grado di attivare il comportamento motivato. A supporto di ciò verrà preso in considerazione il modello teorico di Meyer Becker e Vandenberghe (2004) che propone una complementarietà tra il costrutto del commitment e quello della motivazione, di cui gli autori propongono per la prima volta un'integrazione, poiché possano insieme meglio spiegare i comportamenti in ambito organizzativo. Un ulteriore intento della ricerca, infatti, è quello di prendere in considerazione una parte di tale modello teorico e verificare la relazione d'influenza che gli autori stessi ipotizzano tra i due costrutti, secondo cui le componenti caratterizzanti il commitment influenzeranno la motivazione e le sue forme di regolazione.

Il modello ipotizzato è rappresentato dalla Figura 2.

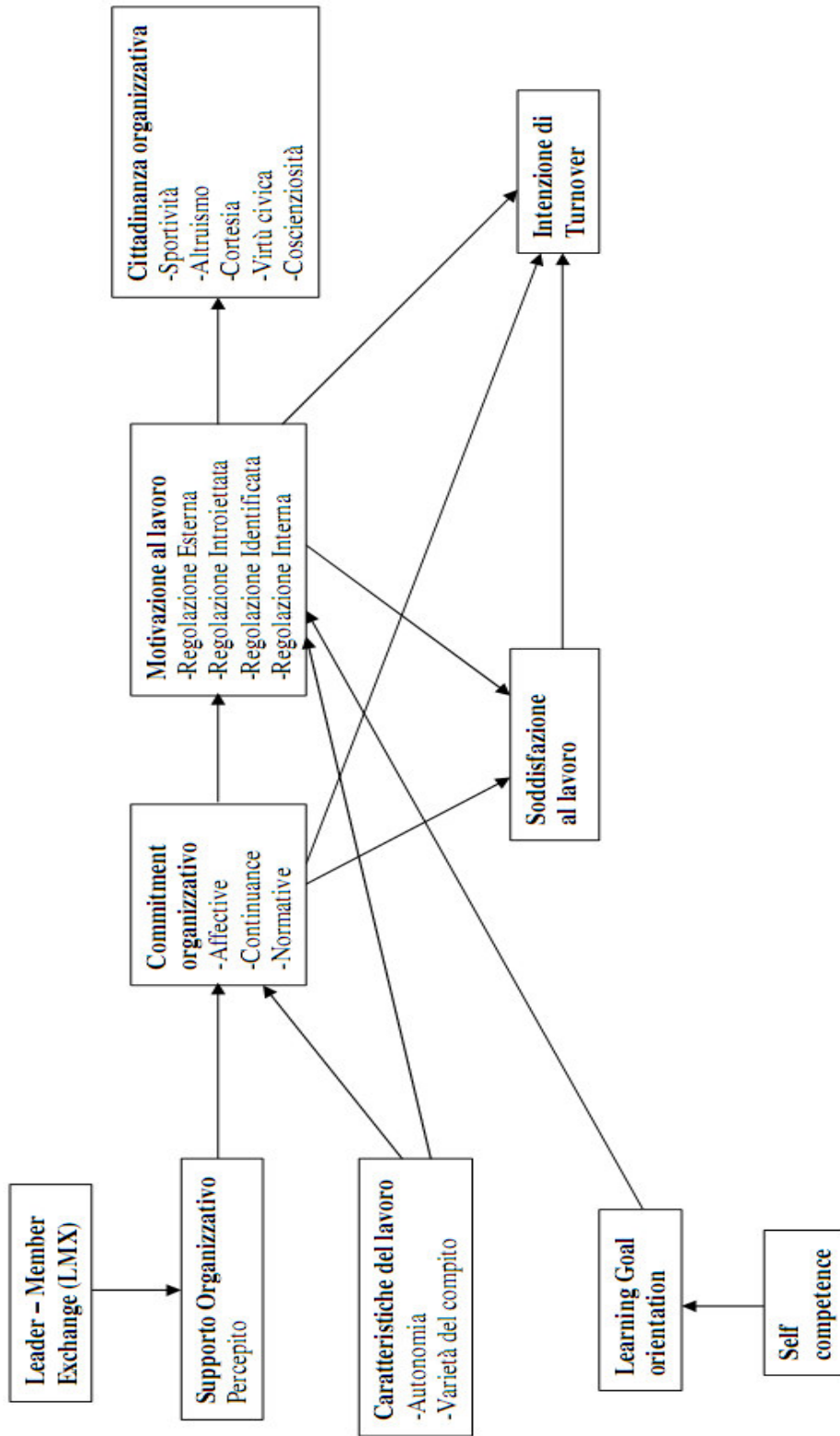


Figura 2.2: Modello ipotizzato

Di seguito saranno enunciati differenti gruppi di ipotesi che identificano l'insieme del modello motivazionale ipotizzato:

- una prima serie di ipotesi riguarda la relazione tra le specifiche componenti del commitment organizzativo e le forme di regolazione della motivazione al lavoro sulla base della quale verrà costruito il resto del modello generale;
- una seconda serie di ipotesi riguarda le relazioni tra il commitment e la motivazione (potenziali mediatori) con gli altri predittori inseriti nel modello di ricerca (Scambio superiore-collaboratori, Supporto organizzativo percepito, Caratteristiche del lavoro, Orientamento all'apprendimento e Percezione di competenza) ipotizzando delle relazioni di mediazione;
- una terza serie riguarda le relazioni tra ciascun predittore potenzialmente mediatore (Commitment organizzativo, Motivazione al lavoro, Soddisfazione lavorativa) e le variabili criterio specificate nel modello di ricerca (Comportamento di cittadinanza organizzativa e intenzione di turnover), ipotizzando delle relazioni di mediazione.

A tal fine si schematizzano le variabili inserite nel modello di ricerca in tre macrocategorie:

- a. variabili indipendenti o predittori: Scambio leader-membri, Supporto organizzativo percepito, Caratteristiche del lavoro, Learning Goal orientation e Self competence;
- b. variabili dipendenti (potenzialmente mediatrici): Commitment organizzativo, Motivazione al lavoro, Soddisfazione lavorativa;
- c. variabili dipendenti o criterio: Comportamento di cittadinanza organizzativa e intenzione di turnover.

Prendendo in considerazione la parte centrale del modello generale, quindi le variabili considerate potenzialmente mediatrici (commitment e motivazione), si analizzerà principalmente la relazione esistente fra esse sulla base delle assunzioni presentate da Meyer e colleghi.

Gli autori, nel loro modello teorico integrativo dei costrutti di commitment e motivazione, affermano che la motivazione può aumentare o diminuire nel tempo in base al crescere o decrescere in maniera significativa del commitment, per questa ragione, in accordo con ciò che sostengono gli autori, il commitment può essere considerato come un'importante fonte di motivazione che può portare alla continuità e persistenza di un corso di azioni. Essi affermano che le diverse componenti del commitment influenzeranno, con molta probabilità, le differenti

forme di regolazione che costituiscono la motivazione estrinseca. La validazione di una parte di tale modello proposto dagli autori si esplica attraverso le seguenti ipotesi:

*H1: Il commitment organizzativo influenza positivamente le diverse forme di regolazione della motivazione estrinseca: l'affective commitment influenza positivamente la regolazione integrata ed identificata; il normative la regolazione introiettata e il continuance la regolazione esterna.*

Prendendo in esame l'insieme delle variabili identificate nel presente modello come predittori, si analizzerà il loro legame con il commitment e la motivazione, ipotizzando delle possibili relazioni di mediazione.

La teoria della Self-Determination afferma che un ambiente supportivo deve essere in grado di offrire agli individui l'opportunità di soddisfazione i propri bisogni psicologici, tra cui quello di appartenenza. Questo, all'interno dell'ambiente lavorativo potrebbe essere associato al commitment all'organizzazione, e le ricerche in tale ambito hanno infatti dimostrato una relazione significativamente positiva tra il supporto organizzativo percepito dai lavoratori e il commitment di tipo affettivo (Eisenberger, e Armeli, 2001). Inoltre, la SDT afferma anche che il bisogno di relazione è centralmente importante per l'interiorizzazione della motivazione estrinseca, quindi la relazione del lavoratore col proprio superiore diventa fondamentale all'interno delle organizzazioni sia per lo sviluppo nell'individuo della percezione di supporto, sia per l'aumento del sentimento di appartenenza verso essa.

*H2: Le relazioni di scambio tra superiore e collaboratori influenzeranno positivamente la percezione di supporto organizzativo che, a sua volta influenzeranno positivamente il commitment affettivo all'organizzazione.*

Un altro fattore considerato, in grado di agire sulla motivazione autodeterminata verso il lavoro sono le strategie di job design, riguardanti l'ampliamento e l'arricchimento delle mansioni e capaci di favorire motivazione e soddisfazione dei lavoratori. Hackman e Oldham (1980) affermano che esistono delle caratteristiche in grado di favorire lo sviluppo di stati psicologici importanti per l'individuo quali la significatività, la responsabilità e la consapevolezza dei risultati. La presenza in un lavoro di tali caratteristiche può influenzare il benessere, la soddisfazione e il grado di motivazione del lavoratore.

Tra le caratteristiche più ampiamente studiate in letteratura emerge la varietà del compito e l'autonomia. Quest'ultima ha anche avuto un ruolo di rilievo negli studi sul commitment organizzativo, i quali mettono in evidenza il suo legame positivo con esso (Parker et al., 2001).

*H3: L'autonomia influenzerà positivamente il commitment affettivo che, a sua volta, influenzerà positivamente la motivazione integrata;*

*H4: La varietà del compito influenzerà direttamente e positivamente la motivazione integrata.*

Rispetto agli studi sulla motivazione, un altro elemento fondamentale che può influenzare il comportamento motivato in ambito lavorativo è la percezione del proprio livello di abilità. La concezione che si ha della propria capacità influisce fortemente sulla disponibilità a impegnarsi in un'attività o in un compito da svolgere e sul livello e continuità dello sforzo messo in atto. Un'alta percezione della propria efficacia, infatti, favorisce nel lavoratore l'entusiasmo, la perseveranza e il desiderio di completare un compito. Dweck (1999) afferma che la rappresentazione che le persone hanno riguardo alle loro capacità può influenzare il perseguimento dei loro obiettivi e la relativa prestazione sul lavoro. Le percezioni e le auto-valutazioni della propria efficacia professionale, perciò, potrebbero essere con molta probabilità legate all'orientamento all'obiettivo che a sua volta avrà un impatto sulla regolazione della motivazione verso il lavoro. Gli studi effettuati nell'ambito della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, hanno investigato gli effetti della goal orientation soprattutto sulla performance dei lavoratori, dimostrando che il tipo di orientamento verso l'obiettivo (in particolare l'obiettivo di apprendimento) influenza la prestazione sul lavoro attraverso i suoi effetti sulla self-regulation (VandeWalle et al., 1999). Anche se non sono presenti studi in letteratura che analizzino il costrutto di goal orientation direttamente legati alla motivazione, ma solo in relazione alla performance, in questa sede si è scelto di analizzare il tipo di legame esistente tra essi.

*H5: La percezione della propria competenza professionale influenzerà positivamente l'orientamento dell'individuo verso l'apprendimento che, a sua volta, influenzerà positivamente la motivazione al lavoro integrata.*

Sulla base del modello integrativo di Meyer, Becker e Vandenberghe che analizza le relazioni tra tutte le componenti del commitment e le forme di



regolazione della motivazione secondo le ipotesi esposte in precedenza (H1), all'interno del presente modello motivazionale generale si ipotizza che:

*H6: Il commitment affettivo influenzerà positivamente la forma integrata della motivazione.*

Prendendo in esame le variabili criterio, quindi i conseguenti ipotizzati nel presente modello (cittadinanza organizzativa e intenzione di turnover) verrà analizzata la relazione esistente tra questi con il commitment e la motivazione, analizzando il ruolo della soddisfazione lavorativa che si ipotizza avere un ruolo di mediatore.

Il crescente interesse dimostrato per gli OCB deriva dalla consapevolezza che molti dei comportamenti umani che vanno al di là del ruolo formale sono spesso motivati dai bisogni e obiettivi della persona stessa. Katz (1964) afferma che tali comportamenti sono guidati da basi motivazionali che contribuiscono a determinare il coinvolgimento e l'impegno negli obiettivi, e che le organizzazioni devono essere in grado di consolidare.

Sebbene esistono numerosi studi che si sono occupati di esaminare i fattori antecedenti dei comportamenti di cittadinanza, sono però ancora pochi quelli che hanno prestato attenzione alle cause motivazionali degli OCB e quelli legati alla teoria della Self-Determination rispetto al concetto di cittadinanza organizzativa. Uno studio di Gagné (2003) ha evidenziato che la motivazione autonoma promuove i comportamenti volontari e altri comportamenti pro-sociali, ragion per cui, dovrebbe presumibilmente predire anche i comportamenti di cittadinanza. Infatti, dato che tali comportamenti sono discrezionali, gli individui con una regolazione esterna difficilmente saranno motivati a metterli in atto.

*H7: La motivazione integrata influenza positivamente i comportamenti di cittadinanza di altruismo e virtù civica.*

Sebbene la maggior parte degli studi condotti sul costrutto di cittadinanza organizzativa abbia individuato tra i principali antecedenti la soddisfazione lavorativa (Judge, Bono e Locke, 2000), esistono degli studi che hanno analizzato anche l'associazione tra comportamenti pro-sociali extra-ruolo e commitment organizzativo. Tra essi emergono anche quelli che hanno analizzato insieme commitment e soddisfazione mostrando le loro relazioni con il costrutto di cittadinanza organizzativa. Questi hanno, infatti, indicato che la soddisfazione, in particolare quella per i colleghi e l'affective commitment erano i due più

importanti predittori dei comportamenti di cittadinanza rivolti agli altri lavoratori (Bolon, 1995). Se un lavoratore dimostra di avere un attaccamento di tipo affettivo verso la propria organizzazione, allora avrà probabilmente un rapporto soddisfacente con i suoi colleghi, che a sua volta determinerà la volontà a mettere in atto comportamenti positivi e proattivi di altruismo nei loro confronti.

*H8: Il commitment affettivo influenzerà positivamente la soddisfazione per il rapporto con i colleghi che, a sua volta, influenzerà positivamente i comportamenti di altruismo.*

L'altro conseguente analizzato nel modello di ricerca è l'intenzione di turnover. Gli studi sul turnover hanno dimostrato che alti livelli di esso determinano un impatto negativo sia per l'organizzazione che per gli individui e hanno spesso dimostrato che oltre agli innumerevoli antecedenti, diretti e indiretti, studiati in letteratura, uno dei predittori più importanti di esso è proprio l'intenzione, quindi il proposito di farlo. Per questo, ai fini della ricerca si è scelto di analizzare tale aspetto.

Gli studi presenti in letteratura hanno messo in evidenza una diversità di antecedenti che spingono l'individuo all'abbandono organizzativo o all'intenzione di farlo. Tra questi emergono soprattutto la percezione del supporto organizzativo (Eisenberger et al., 1986), le caratteristiche del lavoro (Carayon & Smith, 2000; Garden, 1989), il *commitment* organizzativo (Benteinet al., 2005; Mathieu e Zajac, 1990; Meyer et al., 2002), la motivazione al lavoro (Richer et al., 2002) e la soddisfazione lavorativa (Freund, 2005). Il ruolo del *commitment* organizzativo come antecedente diretto delle intenzioni di turnover, è stato spesso studiato in letteratura poiché il coinvolgimento e l'attaccamento verso la propria organizzazione lega un individuo ad essa, riducendo in questo modo la probabilità di turnover. Una persona legata in modo affettivo alla propria organizzazione, avrà quindi una minore intenzione di lasciarla.

*H9: Il commitment affettivo influenzerà negativamente l'intenzione di lasciare l'organizzazione.*

Rispetto alla soddisfazione lavorativa, tra i numerosi modelli utilizzati per spiegare tale costrutto emerge in particolare il Job Characteristics Model (JCM) di Hackman e Oldham (1976). Come affermato in precedenza, più un lavoro presenterà caratteristiche intrinsecamente motivanti in grado di attivare nell'individuo degli stati psicologici come significatività responsabilità e

consapevolezza dei risultati, maggiore sarà la soddisfazione lavorativa delle persone. La soddisfazione è così importante che la sua assenza può spesso determinare una riduzione del legame e del coinvolgimento dell'individuo verso l'organizzazione (Moser, 1997), influenzando, a sua volta, l'intenzione di lasciarla. Gli studi presenti in letteratura, infatti, hanno dimostrato che la soddisfazione è una delle principali variabili in grado di spiegare l'intenzione di turnover (Gifford et al., 2002; Peterson, 2001) sia direttamente che indirettamente.

*H10: La percezione di autonomia nel lavoro influenzerà positivamente la soddisfazione per i contenuti che, a sua volta, influenzerà negativamente l'intenzione di turnover.*

Studi recenti, hanno riconosciuto che la soddisfazione al lavoro ha delle relazioni positive anche con la motivazione lavorativa (Kinicki et al., 2002; Khowaja et al., 2005). In uno studio di Richer e colleghi (2002) sul comportamento di turnover è emerso che la soddisfazione al lavoro svolge un importante ruolo di mediatore delle influenze della motivazione auto-determinata sulle intenzioni di turnover, sottolineando, contemporaneamente, l'importanza che alcune caratteristiche motivazionali hanno nel favorire motivazione e soddisfazione al lavoro.

*H11: La motivazione integrata influenza positivamente la soddisfazione per i contenuti del lavoro che, a sua volta influenzerà negativamente l'intenzione di lasciare l'organizzazione.*

uno studio di Cortese (2007) sulla soddisfazione in ambito sanitario mette in evidenza come anche il rapporto con i propri superiori sia un elemento importante ai fini della soddisfazione lavorativa in generale. La soddisfazione per il rapporto con il superiore si caratterizza per le occasioni di supporto che egli dimostra ai collaboratori nei momenti difficili come ad esempio lo svolgimento di un compito particolarmente difficile, o mostrando interesse e attenzione ai bisogni personali.

Inoltre, l'importanza del rapporto col proprio superiore come fattore influenzante la soddisfazione lavorativa è avvalorata anche da numerosi altri studi, che dimostrano che il ruolo del superiore/manager e le relazioni che egli costruisce con il personale è un elemento chiave per il trattenimento dello stesso nell'organizzazione (Severinsson e Kamaker, 1999; Taunton et al., 1997). Un

individuo che percepisce di avere una buona qualità di scambio lavorativo e relazionale col proprio superiore, sarà più soddisfatto del suo rapporto con esso che, a sua volta determinerà una minore propensione a lasciare l'organizzazione.

*H12: Il rapporto di scambio lavorativo tra lavoratore e superiore influenzerà positivamente la soddisfazione per il rapporto con esso che, a sua volta, influenzerà negativamente l'intenzione di lasciare l'organizzazione.*

# CAPITOLO 3

---

## *Il metodo*

### 3.1 Il contesto organizzativo

Il contesto nel quale si svilupperà la ricerca è il sistema ospedaliero italiano che comincia ad evidenziare una carenza del personale infermieristico e comportamenti di turnover e assenteismo. Il personale infermieristico italiano, infatti, costituisce il 40% di tutto il personale impiegato nelle strutture sanitarie pubbliche. In base alle indagini presentate nel 2001 dalla Federazione Nazionale dei Collegi Infermieri IPASVI, la carenza infermieristica è di circa 68.000 unità a livello nazionale. Secondo un confronto internazionale (2002-2003) l'Italia è situata agli ultimi posti tra le nazioni OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) con 5,3 infermieri per mille residenti, rispetto all'auspicato standard europeo di 6,9.

La situazione potrebbe essere destinata a peggiorare poiché la riduzione del personale si va, via via, accentuando. Già nel periodo 1998-2004 il turnover professionale ha dato un saldo negativo di 15.000 unità, e una previsione realistica individua in 18.000 unità gli infermieri che ogni anno andranno in pensione o comunque lasceranno la professione. Tale fenomeno è particolarmente grave nelle Regioni del Centro-Nord, che si trovano già ora in difficoltà a gestire una carenza di personale infermieristico stimato attorno alle 26.000 unità.

Per tale ragione è sembrato interessante, ai fini della presente ricerca, utilizzare la popolazione infermieristica sulla quale, tra l'altro, uno studio di questo tipo che indaga i determinanti motivazionali avendo come obiettivo la verifica di un modello generale non era ancora stata realizzato, almeno per quanto riguarda il contesto italiano.

#### Reclutamento delle strutture

Per reclutare le strutture ospedaliere sono stati presi in considerazione due elementi fondamentali: la loro collocazione sul territorio nazionale, ma anche il fatto di essere strutture pubbliche o private, e la loro appartenenza ad aree urbane o extra urbane facendo riferimento alla loro dimensione.

Gli ospedali di riferimento sono stati contattati ed è stata richiesta la loro collaborazione alla ricerca. Le direzioni che si sono dimostrate interessate ed hanno accettato di collaborare alla ricerca sono due organizzazioni pubbliche ospedaliere del Nord-Est d'Italia.

### 3.2 La procedura

La ricerca è stata svolta in due organizzazioni ospedaliere delle Regioni Trentino Alto Adige e Veneto, ed ha coinvolto complessivamente 593 soggetti infermieri di 31 unità operative totali. Il sistema ospedaliero italiano presenta ormai da decenni una preoccupante carenza infermieristica ed elevati livelli di turnover del personale che contribuiscono a determinare senso di inadeguatezza verso la professione e minore coinvolgimento organizzativo con una sempre più forte intenzione di abbandono dell'ospedale. Questo fenomeno è particolarmente esteso anche nelle regioni settentrionali del nostro paese e la Direzione Generale e Sanitaria di entrambi gli ospedali si è resa disponibile a promuovere l'indagine, dimostrando forte sensibilità riguardo a tale problematica, alla conoscenza delle cause del fenomeno e all'importanza di programmare e mettere in atto strategie di intervento volte a incentivare l'aumento di un personale sempre più motivato, qualificato e coinvolto.

In ognuna delle sedi reclutate i ricercatori hanno introdotto lo studio con una presentazione orale a tutti i coordinatori di reparto che sono stati informati sugli obiettivi della ricerca e sulle modalità di somministrazione e raccolta dati, sottolineando che la partecipazione ad essa doveva avvenire su base volontaria e doveva assicurare contemporaneamente il regolare svolgimento delle attività lavorative nei rispettivi reparti.

All'interno dell'orario di lavoro è stato, quindi, somministrato un questionario strutturato, garantendo la completa presenza di una persona informata degli obiettivi e disponibile al chiarimento di qualsiasi dubbio.

A tutela dell'anonimato, per la raccolta dei questionari compilati è stata allestita un'urna chiusa messa a disposizione per ogni reparto.

Ai fini della presente ricerca si è scelto di considerare i partecipanti come un campione unico, dato che i due ospedali presentano delle analogie in termini di struttura organizzativa e professionalità oggetto di studio in esse operanti.

Il tasso di risposta registrato una volta effettuata la raccolta dei dati è il seguente: sono stati somministrati complessivamente 1142 questionari a soggetti

infermieri di differenti unità operative (31 reparti). I questionari restituiti, ammontano a 770 (circa il 67,4% del totale somministrato), mentre quelli validi, utilizzabili cioè ai fini dello studio, sono 593, ovvero si è raggiunto circa il 51,9% di tasso di risposta.

### 3.3 Il campione

Il campione risulta così composto da 593 soggetti di cui l'83,3% è rappresentato da donne, mentre il 16,7% da uomini. L'età media del campione è di 37,3 anni (range 23-57 anni). Le donne hanno un'età media di 37,0 anni (SD=8,29), mentre per gli uomini è di 38,4 (SD=7,83).

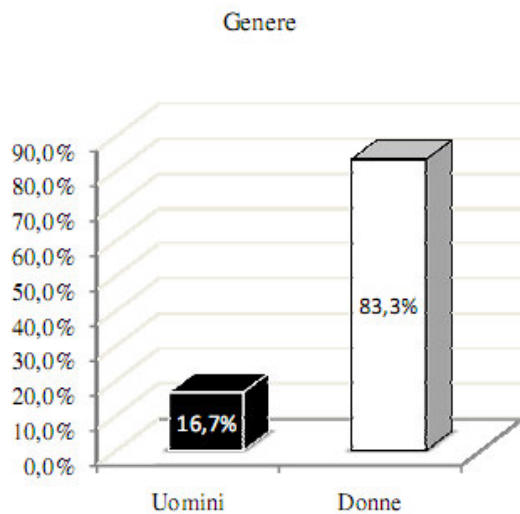


Figura 3.1: Genere del campione

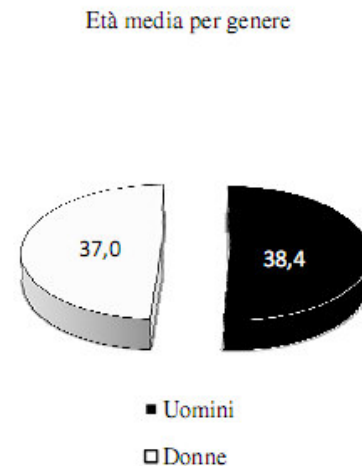


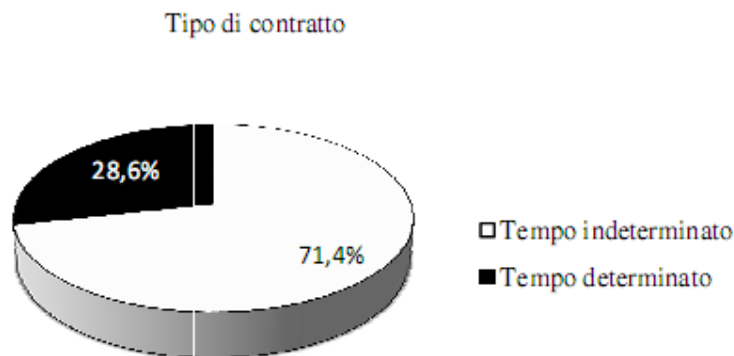
Figura 3.2: Età media in base al genere

Il 65,1% possiede un diploma di infermiere, conseguito con la precedente formazione regionale, il 24,8% è in possesso del diploma universitario o della laurea in infermieristica, l'1,5% risulta possedere la laurea specialistica in Scienze infermieristiche. Inoltre risulta che l'1,8% del campione ha conseguito un Master e il restante 6,8%, è impegnato nello svolgimento di altri corsi di formazione (Master o corsi di Laurea in Scienze Infermieristiche) o ha intenzione di farlo.

**Tabella 3.1: Livello di istruzione del campione**

TITOLO DI STUDIO	Diploma di Infermiere Professionale	Diploma Universitario o Laurea in Infermieristica	Laurea specialistica in Scienze Infermieristiche	Master	Frequenza altri corsi di formazione
	65,1%	24,8%	1,5%	1,8%	6,8%

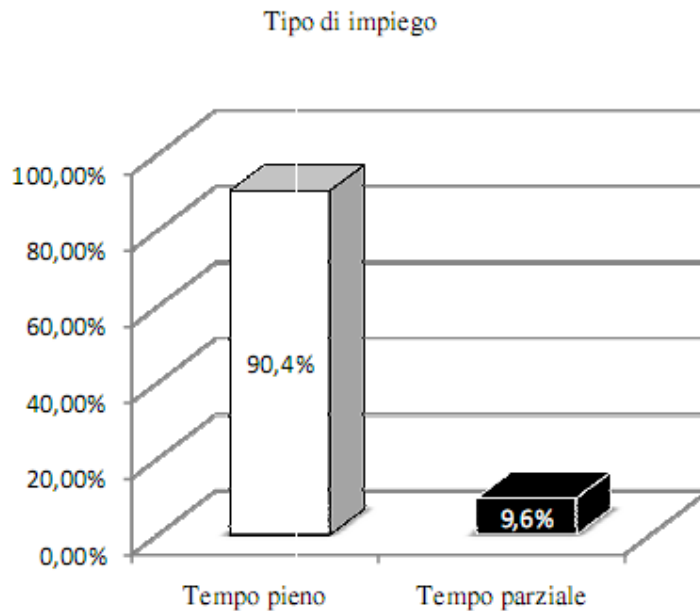
Il 71,4% presenta un contratto di lavoro a tempo indeterminato, il 28,6% un contratto a tempo determinato.



**Figura 3.3: Tipologia contrattuale**

L'impegno settimanale è a tempo pieno per il 90,4%, mentre il 9,6% è impiegato a tempo parziale. Sostanzialmente, quasi la totalità del campione lavora full time.

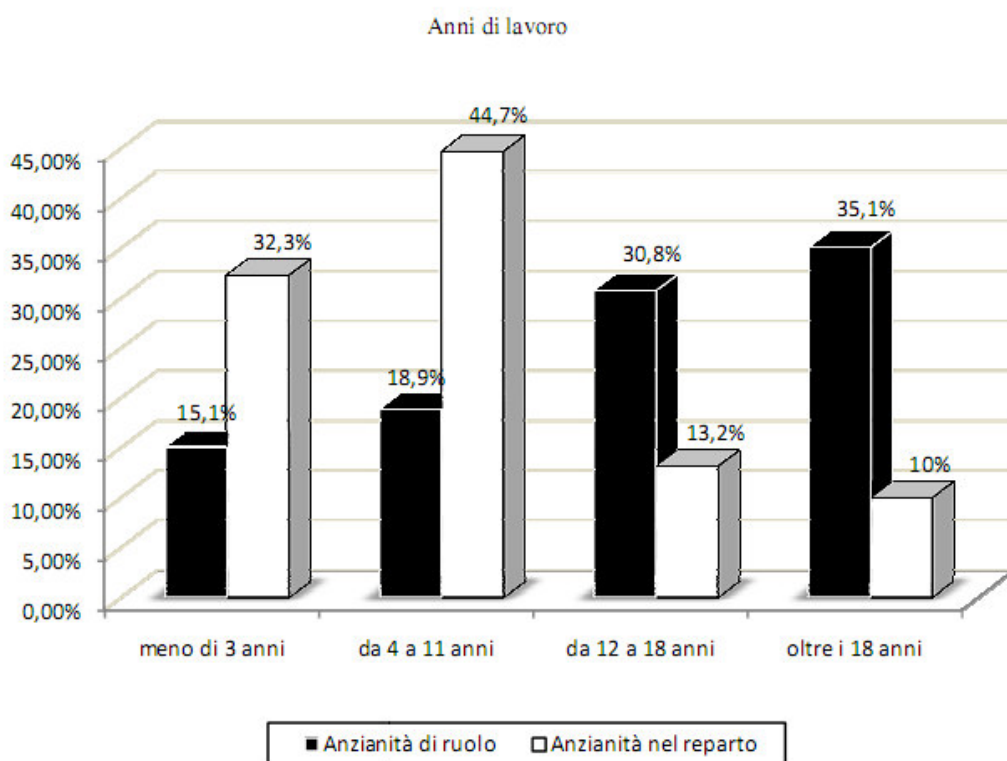




**Figura 3.4: Impegno settimanale**

Inoltre è emerso che l'anzianità professionale delle persone oggetto di studio è mediamente di 15,1 anni (SD=9,29) (range=da 0,5 a 38 anni), mentre l'anzianità lavorativa degli stessi all'interno dell'unità operativa in cui operano attualmente è mediamente di 8,1 anni (SD=7,42) (range=da 0,5 a 38 anni). Rispetto alla suddivisione in classi di anzianità è interessante notare come coloro che appartengono alle classi di anzianità più giovani (cioè coloro che lavorano da meno di 3 anni e coloro che hanno un'anzianità di servizio media di 7,5 anni) lavorano nel reparto attuale in modo più continuativo rispetto a coloro che hanno un'anzianità di servizio più matura (coloro che hanno un'anzianità di servizio media di 15 anni e coloro che lavorano da oltre 18 anni). Ciò significa che i giovani hanno continuato la loro carriera perlopiù nello stesso reparto da cui ha avuto inizio, rispetto invece a coloro che hanno un'anzianità di servizio più matura.

Il grafico successivo (Figura 3.5) mostra più nello specifico le differenze esaminate tra anzianità professionale e anzianità nel reparto, notando che più si va avanti con gli anni di carriera, minore sarà la probabilità di restare nel reparto da cui si è cominciato.



**Figura 3.5: Anzianità lavorativa e nel reparto del campione**

### 3.4 Le misure

I dati sono stati rilevati mediante un questionario multidimensionale costruito sulla base delle scale di misura tratte prevalentemente della recente letteratura esistente sul tema oggetto d'indagine.

Nello specifico il questionario è strutturato in due principali sezioni: una sezione generale ed una specifica. La sezione generale è dedicata alla rilevazione delle variabili anagrafiche-lavorative riguardanti l'età, il sesso, il titolo di studio e alcune informazioni relative a caratteristiche più specifiche della professione (tipologia di contratto, trasferimenti di reparto, anzianità di servizio etc.). La sezione specifica è costituita dalle differenti scale atte a rilevare le dimensioni indicate nel modello teorico ipotizzato. La maggior parte delle scale utilizzate provengono da contesti internazionali e originariamente in lingua inglese. Per alcune di esse esistevano traduzioni in lingua italiana, già utilizzate in precedenti ricerche a livello nazionale, anche se non ancora pubblicate le validazioni.

Si è proceduto comunque ad una somministrazione pilota del questionario, per verificare eventuali criticità o items di non facile comprensione, sulla base delle quali si è cercato di modificare il questionario per adattarlo il più possibile alla popolazione di riferimento. Il pretest è stato condotto su un campione di 89 soggetti con caratteristiche del tutto simili a quelle della popolazione oggetto d'indagine.

Di seguito sono descritte le diverse misure utilizzate.

**Soddisfazione lavorativa** - *Questionario della Soddisfazione Organizzativa* (QSO) di Cortese (2001), composto complessivamente da 26 items. Il questionario rileva quattro dimensioni relative a: i contenuti del lavoro (13 item), il rapporto con i superiori (4 item), il rapporto con i colleghi (5 item) e la sicurezza del posto (4 item). Rispetto a tali dimensioni, ai soggetti è stato chiesto di esprimere il loro grado di soddisfazione sulla base di affermazioni come: “La crescita personale che deriva dallo svolgere il mio lavoro” (contenuti del lavoro); “La considerazione dimostrata dai colleghi nei confronti del mio lavoro” (rapporto con i colleghi); “Il sostegno e le indicazioni che ricevo dal mio coordinatore” (rapporto con i superiori); e “Il livello di retribuzione” (sicurezza del posto). Le risposte sono su scala Likert a cinque punti dove 1 indica “per niente soddisfatto” e 5 “completamente soddisfatto”.

**Scambio superiore-collaboratori** (*Leader-Member Exchange - LMX*) – *Questionario di Graen e Uhl-Bien (1995)* costituito da 7 item che rilevano la forza della relazione reciproca lavorativa esistente tra il superiore e i suoi collaboratori. Questo questionario è stato tradotto dall'inglese seguendo il procedimento della *back traslation* poiché non si era in possesso di una versione italiana precedente.

Ai soggetti è stato chiesto di rispondere sul rapporto che essi hanno con il proprio superiore attraverso affermazioni quali: “Il mio coordinatore utilizza la sua posizione organizzativa per aiutarmi nella risoluzione dei problemi nel mio lavoro”. Come modalità di risposta è stata utilizzata una scala Likert a cinque punti dove 1 indica “per niente vero” e 5 indica “completamente vero”.

**Supporto organizzativo percepito (POS)** – Versione italiana breve del POS *Perceived Organizational Support* di sviluppata da Eisenberger e collaboratori

(1986) di Battistelli, Mariani e Bellò (2006). Rileva il grado di supporto percepito dai lavoratori da parte della propria organizzazione. I partecipanti hanno espresso il loro livello di accordo rispetto a 4 items tali come: “Il mio reparto tiene in considerazione i miei obiettivi ed i miei valori”. La modalità di risposta utilizzata è una scala Likert a 5 punti di cui l’estremo più basso è uguale a 1 e corrisponde a “per niente vero”, e l’estremo più alto è 5 e corrisponde a “completamente vero”.

**Caratteristiche del lavoro - *Work Design Questionnaire* – *WDQ*** di Morgeson e Humphrey (2006), dimensione delle Task Characteristics. Il questionario si compone di 13 item dei 24 totali rilevanti le caratteristiche intrinseche al lavoro ritenute capaci di influenzare la motivazione e il coinvolgimento nel lavoro dei lavoratori. Anche questo questionario, non essendoci una precedente versione in lingua italiana, è stato tradotto seguendo la procedura *back traslation*.

I fattori presi in esame per la ricerca riguardano: l'*autonomia* (9 item), a sua volta suddivisa in: autonomia nel programmare il lavoro (esempio di item: “il mio lavoro mi permette di decidere personalmente come programmare il mio lavoro”); autonomia nei metodi lavorativi (esempio di item: “mi dà una considerevole possibilità di indipendenza e di libertà sul modo in cui faccio il lavoro”); autonomia nelle decisioni (“mi permette di prendere molte decisioni in modo autonomo”) e la *varietà del compito* (4 item) (esempio di item: “il mio lavoro richiede la prestazione di una ampia gamma di compiti”). Ai partecipanti è stato chiesto di rispondere sulle caratteristiche del proprio lavoro utilizzando una scala Likert che va da 1 (“per niente vero”) a 5 (“completamente vero”).

**Orientamento all’obiettivo (Goal Orientation) – Goal orientation scale** di Vandewalle (1997). Il questionario rileva le due dimensioni dell’orientamento all’obiettivo: l’orientamento all’apprendimento e l’orientamento alla prestazione (*Performance Proving Otientation* e *Performance Avoiding Orientation*), tra i quali, ai fini del presente lavoro, si è scelto di considerare solo la dimensione della learning orientation (5 item) poiché ritenuta influenzare la motivazione al lavoro auto-determinata. Il questionario esisteva già in una versione italiana anche se non ancora pubblicata la sua validazione, ma già utilizzato in precedenti ricerche. Le persone hanno risposto su affermazioni come: “Mi piacciono gli incarichi difficili e sfidanti sul lavoro attraverso i quali posso acquisire nuove capacità”. La modalità di risposta è su una scala Likert a 5 punti, dove 1 corrisponde a “per niente vero” e 5 a “completamente vero”.

**Percezione di competenza** – Per rilevare la percezione della propria competenza è stata utilizzata la misura a 6 item di Battistelli (1996). Ai partecipanti è stato chiesto di rispondere sul modo in cui percepiscono la propria competenza professionale attraverso affermazioni quali ad esempio: “Possiedo tutte le capacità necessarie per eseguire bene questo lavoro”. La modalità di risposta è su scala Likert a 5 punti, dove 1 corrisponde a “per niente vero” e 5 a “completamente vero”.

**Commitment organizzativo – OC** – E’ stata utilizzata la versione italiana del questionario di Meyer, Allen e Smith (1993) di 18 item. La versione utilizzata è quella di Battistelli, Mariani e Bellò (2006), utilizzata in numerose ricerche e derivante dalla versione validata di Pierro, Tanucci, Cavalieri, Ricca (1992). Lo strumento è stato adattato sostituendo la parola “organizzazione” con “reparto”. Questa scelta è stata operata conseguentemente all’indagine pilota effettuata per verificare con gli stessi infermieri eventuali criticità. Lo spostamento, infatti, dell’oggetto di indagine dall’organizzazione in generale al reparto nello specifico, ha permesso ai partecipanti una maggiore identificazione con gli items del questionario, dal momento che essi percepiscono l’unità operativa in cui lavorano come la loro organizzazione, mentre l’ospedale in generale è da essi avvertito come più astratto. Le tre dimensioni del commitment sono state rilevate rispettivamente con affermazioni tipo: “Sento davvero come se i problemi del mio reparto fossero i miei” (affective commitment) (6 item); “Tradirei la fiducia che mi hanno dato se lasciassi il mio reparto attuale” (normative commitment) (6 item); “Continuo a lavorare per questo reparto perché non penso che un altro potrebbe offrirmi gli stessi vantaggi” (continuance commitment) (6 item). La scala Likert utilizzata è a 5 punti, dove 1 (per niente vero) e 5 (completamente vero).

**Motivazione al lavoro – Motivation at Work Scale – MAWS** di Gagné, Forest, den Broeck, Vansteenkiste, Gilbert, Aubée, Morin e Malorni (in corso di pubblicazione), la versione italiana è stata tradotta sia dal francese che dall’inglese e verificata attraverso la procedura della *back traslation*, ora in corso di validazione a cura di Battistelli. E’ stata utilizzata la versione originale di 20 item anche se la validazione in corso dagli autori presenta una struttura a 12 item validata sia in lingua francese che inglese. Il questionario misura quattro tipi di regolazione della motivazione estrinseca. Ai soggetti è stato così chiesto di

riflettere sulle ragioni per le quali svolgono il loro attuale lavoro, rispondendo ad affermazioni come: “faccio questo lavoro perché mi permette, finanziariamente, un certo livello di vita” (regolazione esterna) (5 item); “faccio questo lavoro perché la mia reputazione dipende dal mio lavoro” (regolazione introiettata) (5 item); “faccio questo lavoro perché mi permette di raggiungere importanti obiettivi personali” (regolazione identificata) (5 item); “faccio questo lavoro per i momenti di gratificazione che questo mi apporta” (regolazione integrata) (5 item). La modalità di risposta è su scala Likert a cinque punti, dove 1 rappresenta “per niente”, 2 “poco”, 3 “moderatamente”, 4 “molto” e 5 “completamente”.

**Comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB)** – E’ stata utilizzata la versione italiana di Cortese (2006) del questionario di Podsakoff, Mackenzie, Moorman e Fetter, 1990 (OCB). La scala è composta da 24 item che misurano appunto il livello di discrezionalità e spontaneità da parte dei lavoratori a mettere in atto tali comportamenti organizzativi. Nello specifico la scala misura cinque componenti tra cui due rivolti agli individui: *altruismo* (5 item) (ad esempio: “Sono sempre pronto a “dare una mano” a quelli che mi stanno attorno”) e *cortesia* (4 item) (ad esempio: “Rispetto i diritti delle persone che lavorano con me”), e tre rivolti all’organizzazione: *coscienziosità* (5 item) (ad esempio: “Rimango a lavorare oltre l’orario previsto”), *sportività* (5 item) (ad esempio: “Faccio il mio lavoro senza bisogno di continue sollecitazioni da parte dei coordinatori”), *virtù civica* (5 item) (ad esempio: “Partecipo ad attività che non sono richieste ma che sono importanti per l’immagine dell’ospedale”). Ai soggetti è stato chiesto di rispondere sulle affermazioni riguardanti il loro comportamento al lavoro indicando la loro valutazione per mezzo di una scala Likert a 5 punti, dove 1 indica “per niente vero” e 5 “completamente vero”.

**Intenzione di turnover.** E’ stata utilizzata la soluzione che normalmente si sceglie per indagare le intenzione di turnover, a due item, accompagnati dall’indicazione specifica riferita al contesto di studio: *l’organizzazione* (1 item) (“ho intenzione di cercare un impiego in un altro ospedale durante il prossimo anno”), e il *reparto* (1 item) (“ho intenzione di fare domanda di mobilità interna in un altro reparto di questo ospedale durante il prossimo anno”). Come modalità di risposta è stata utilizzata una scala Likert a cinque punti dove 1 indica “per niente vero” e 5 indica “completamente vero”.

# CAPITOLO 4

---

## *Risultati*

Il presente capitolo è composto da due sezioni di cui una relativa alla presentazione dei risultati delle scale analizzate, l'altra relativa sia alla presentazione delle analisi multivariate effettuate ai fini esplorativi per una maggiore conoscenza delle caratteristiche del campione esaminato e dei vissuti organizzativi ad esso associati, sia alla presentazione del modello di equazioni strutturali ipotizzato.

Nel paragrafo 4.1 verranno presentate le analisi esplorative e confermative delle scale e i risultati ottenuti.

Nel paragrafo 4.2 verrà presentata l'analisi dello screening dei dati, per la verifica delle principali assunzioni alla base delle metodologie di analisi avanzate: l'analisi dei dati missing, con il loro successivo trattamento, e della normalità della distribuzione.

Nel paragrafo 4.3 verrà presentato un quadro descrittivo di sintesi, emerso da una prima analisi sulle misure di tendenza centrale e di variabilità.

Successivamente, nel paragrafo 4.4, verrà posta attenzione allo specifico contesto organizzativo d'indagine indirizzando alcune analisi (multivariate e discriminanti) all'esplorazione delle peculiarità e delle differenze che connotano la popolazione indagata.

Nel paragrafo 4.5 verranno espone le ipotesi testate attraverso il Modello di Equazioni Strutturali (*Structural Equation Model* - SEM) relative, da un lato, alla verifica di una parte del modello teorico di Meyer, Becker e Vandenberghe (2004), integrativo di commitment e motivazione, dall'altro lato, alla verifica del modello generale dei determinanti delle intenzioni di turnover e dei comportamenti di cittadinanza organizzativa.

I SEM sono un metodo di analisi multivariata per mezzo dei quali un fenomeno viene spiegato sulla base di un "modello" costituito da un insieme strutturato di relazioni tra variabili che rendono esplicito l'ipotetico meccanismo causale prodotto dai dati osservati. L'approccio SEM consente, quindi, la

riduzione della complessità teorica e l'identificazione e formalizzazione dei nessi causali tra variabili. I Modelli di equazioni strutturali sono diventati uno strumento abituale in differenti discipline scientifiche quando si vuole analizzare la plausibilità di un modello teorico capace di spiegare le interrelazioni tra un gruppo di variabili (Corbetta, 2002). Un modello rappresenta in pratica una serie di ipotesi di come le variabili oggetto di indagine sono generate e relazionate. Tali legami sono rappresentati nel modello attraverso una serie di equazioni di regressione lineare (equazione strutturale), che esprimono il legame tra la variabile indipendente e la variabile predetta.

Il modello di equazioni strutturali, ovvero la serie di equazioni, dette strutturali, che definiscono i legami previsti tra un certo numero di variabili, è sempre costituito da due parti: il modello di *misurazione* e il modello *strutturale*. Il modello di misurazione descrive come la variabile latente o costruito sia misurato attraverso i suoi indicatori, cioè le variabili osservate o di riferimento per quel fattore, considerati come causati direttamente dalla latente e per i quali si ottiene una stima dei relativi errori. Questa parte del modello serve per determinare l'attendibilità e la validità degli indicatori scelti per misurare il costruito latente ed è riconducibile a procedure di analisi multivariata come l'analisi fattoriale confermativa di cui si è fatto riferimento nel capitolo precedente per l'analisi delle scale di misura.

Il modello strutturale denota, invece, le relazioni causali esistenti tra le variabili latenti allo scopo di fornire una spiegazione del meccanismo che ha fornito i dati osservati. Questa parte del modello, dal momento che è legata alla definizione di relazioni di causa-effetto, fa riferimento a procedure di analisi multivariata come la *path analysis*. In questo modo, sulla base di ciò che è stato sopra affermato, i modelli di equazioni strutturali con variabili latenti permettono così di rispondere al problema della misurazione e della causalità, considerati, appunto, due dei più importanti problemi della ricerca psicologica.

La scelta dell'utilizzo di tale metodologia di analisi con variabili latenti, è stata valutata tenendo presente che i modelli centrati sull'analisi di variabili osservate, di fatto costruiti sulla base della regressione, assumono i dati osservati come base numerica su cui condurre l'analisi statistica. Il problema di fondo è che non tengono conto dell'errore di misura che solitamente inficia le variabili utilizzate. L'indicatore che si ottiene quando viene misurato un atteggiamento è composto da una "parte vera" e da una "porzione di errore di misura". Ogni punteggio osservato costituisce quindi una misura approssimativa non completamente attendibile e fedele del costruito che si intende studiare e la discrepanza tra



punteggio vero e punteggio osservato è definibile come errore di misura o residuo. Per ovviare a tale problema è utile tenere distinte le variabili osservate dalle variabili latenti. Quest'ultime rappresentano il costrutto teorico che si intende studiare e che non è direttamente misurabile o lo è solo in modo approssimativo. La variabile osservata è l'indicatore grezzo empiricamente rilevato, è concettualmente legato al costrutto teorico, ma non ne costituisce una misura precisa.

È utile ricordare che, nel rispetto del principio della *parsimonia*, attraverso il processo di verifica si cerca di stabilire se i dati si adattano al modello in maniera sufficiente da poter proporre questo come una rappresentazione e spiegazione della realtà osservata.

## 4.1 Analisi dei dati

Per effettuare l'analisi sulle scale è stata condotta una *cross validation* (Byrne, 2001): il campione è stato suddiviso in due metà i cui soggetti sono stati estratti casualmente. Per ciascuna misura è stata eseguita una preliminare Analisi Fattoriale Esplorativa (*Explorative Factor Analysis* - EFA) sul primo 50% del campione attraverso il programma statistico SPSS 17.0, mentre sul secondo 50% sono state condotte le successive Analisi Confermative (*Confermative Factor Analysis* - CFA) con l'utilizzo di AMOS 7.0. In ultimo è stato riportato l'Alpha di Cronbach, il coefficiente di attendibilità che si basa sulla media delle intercorrelazioni fra gli item e misura il grado di comunaltà e unicità degli item rispetto alla scala<sup>1</sup>, ossia il grado di coerenza interna.

La selezione degli item effettuata attraverso l'analisi esplorativa sulla prima metà del campione e verificata attraverso l'analisi fattoriale confermativa sulla seconda metà di esso ha permesso in definitiva di giungere a buone soluzioni fattoriali.

Come suggerito da Pannocchia e Giannini (2007) è stata utilizzata come tecnica di estrazione dei fattori per l'Analisi Fattoriale Esplorativa il metodo della Massima Verosimiglianza (*Maximum Likelihood* - ML). Infatti, gli autori affermano che il metodo delle Componenti Principali, molto spesso utilizzato nella ricerca psicologica italiana, non può essere considerato un tipo di Analisi Fattoriale Esplorativa a tutti gli effetti, dato che si utilizza per ottenere una semplificazione

---

<sup>1</sup> Valori di  $\alpha$  superiori a .90 sono da considerarsi *ottimi*; superiori a .80 *molto buoni*; superiori a .70 *discreti*; superiori a .60 *problematici*; inferiori a .60 *scadenti*. (gli item che sono stati girati si è inteso indicarli con (R)).

dei dati utile ai ricercatori, ma non ha la finalità di individuare dei costrutti latenti in grado di spiegare le variabili (obiettivo raggiungibile mediante l'EFA). Questo comporta una distorsione nelle stime delle saturazioni fattoriali poiché la varianza unica delle variabili non viene isolata dalla varianza comune. L'Analisi della Massima Verosimiglianza, invece, scorpora la varianza unica delle variabili da quella comune e analizza solo quest'ultima, determinando a sua volta dei valori meno distorti e più verosimili.

Per l'identificazione del numero dei fattori da estrarre si è solitamente utilizzato il criterio degli Autovalori  $> 1$  (*Eigenvalues over: 1*), tenendo sempre presente le specifiche delle scale analizzate, la base teorica da cui nascono e la validazione (anche se non necessariamente italiana) esistente.

Ogni fattore contenuto nella matrice fattoriale viene estratto in modo che spieghi più varianza possibile delle variabili osservate e deve farlo in maniera indipendente dagli altri fattori. Perché ciò avvenga ogni variabile deve correlare il più possibile con ogni fattore e questo porta a ritrovare nella matrice fattoriale non ruotata molti fattori saturati positivamente e sostanzialmente dalla maggior parte delle variabili. Per questa ragione si è scelto di ruotare la matrice fattoriale ottenuta attraverso il metodo di rotazione ortogonale *Varimax*<sup>2</sup>, mentre non è stata effettuata alcuna rotazione solo per le scale con una struttura monofattoriale.

Partendo dall'assunto che un buon indicatore debba riflettere un unico costrutto, senza essere influenzato da altri, si sono eliminati gli item che mostravano saturazioni considerevoli su più fattori. Nello specifico, si è proceduto escludendo dalla matrice gli items che non mostrassero almeno una saturazione di .40 sul fattore di riferimento, oppure che mostrassero saturazioni maggiori a .40 su più di un fattore, come suggerito anche da Comrey e Lee (1992). Inoltre, è stata presa in considerazione la misura di Keiser-Meyer-Olkin per valutare l'adeguatezza del modello fattoriale. Il test KMO<sup>3</sup>, infatti, costituisce un indice normalizzato che tanto più si avvicina all'unità, tanto più il modello fattoriale può essere ritenuto adeguato ai dati. Tale indicatore consente di scegliere se proseguire o meno nel considerare i risultati ottenuti dall'Analisi Fattoriale Esplorativa, per tale motivo esso verrà riportato all'inizio di ogni analisi svolta sulle scale utilizzate in questo studio.

---

<sup>2</sup> Per esaltare i pesi fattoriali e agevolare la loro interpretazione, si possono effettuare delle rotazioni degli assi fattoriali che rispettino l'invarianza di scala e semplifichino la struttura dei fattori.

<sup>3</sup> Valori di KMO maggiori di .90 sono considerati *eccellenti*; compresi tra .80 e .90 *buoni*; tra .70 e .80 *accettabili*; e tra .60 e .70 *mediocri*; infine, i valori inferiori a .60 sono considerati *scarsi* e l'analisi fattoriale non è consigliabile.

Il passo successivo è stato quello dell'Analisi Fattoriale Confermativa (metodo di stima: *Maximum Likelihood*) con AMOS. L'analisi fattoriale confermativa permette di verificare la relazione tra indicatore (variabile osservata) e costrutto (variabile latente) e l'errore di misurazione legato alle variabili osservate.

Per ogni modello sono stati confrontati i seguenti indici di fit:

- I valori del Chi-quadro ( $\chi^2$ ) vengono spesso riportati come indici di assoluta adattabilità del modello ai dati e denotano la grandezza della discrepanza tra la matrice di covarianza del campione e la matrice di covarianza stimata, cioè il grado in cui le covarianze stimate nel modello sono equivalenti alle covarianze nelle variabili misurate. La differenza che intercorre tra le due misure, detta anche residuo, assume la forma della distribuzione probabilistica Chi-Quadro, grazie a cui è possibile valutare se questa discrepanza sia imputabile ad oscillazioni stocastiche o ad un'effettiva inadeguatezza del modello. Ad ogni modo, dato che il valore del  $\chi^2$  è molto sensibile all'ampiezza del campione e, per questo, non può essere completamente affidabile come standard di comparazione, Bollen (1989) suggerisce di utilizzare con cautela tale tecnica per valutare l'adattabilità del modello. Per limitare la sensibilità del  $\chi^2$  statistico all'ampiezza del campione, I ricercatori hanno raccomandato di utilizzare una regola alternativa per decidere il valore accettabile del  $\chi^2$ , cioè prendere in considerazione il rapporto tra Chi-quadro e i gradi di libertà ( $\chi^2/df$ ), il cui valore deve essere minore di 3 (Kline, 1998).

- RMSEA (Root-Mean-Square Error of Approximation; Steiger, 1990) è una misura della discrepanza del modello per gradi di libertà pesato per ampiezza campionaria: valori inferiori o uguali a ,05 indicano un ottimo adattamento del modello, valori inferiori o uguali a ,08 indicano un buon fit, infine valori superiori a ,08 indicano mediocre fit del modello;

- GFI (Goodness of Fit Index; Bentler, 1990) è una misura della quantità relativa di covarianze e varianze spiegate dal modello; secondo Marsh, Balla e McDonald (1988) è uno degli indici meno influenzati dalla numerosità del campione; tale indice può assumere valori compresi tra 0 e 1, dove punteggi uguali o maggiori a ,90 indicano un buon adattamento del modello;

- CFI (Comparative Fit Index; Bentler, 1990) fa parte degli indici cosiddetti *incrementali* in quanto confronta il modello esistente da testare con un modello nullo, ovvero il modello di indipendenza tra le variabili; può assumere valori entro il range 0-1, punteggi uguali o superiori a ,90 indicano un buon adattamento del modello, indicano, cioè, che il 90% della covarianza osservata è riprodotta dal modello.

In fase di analisi confermativa è stato fissato ad 1 l'item di riferimento (*Factor Loading*) (l'item con il valore più elevato nel suo fattore) più rappresentativo della variabile latente che dall'analisi esplorativa presentava la più elevata saturazione in quel fattore. Inoltre si sottolinea che, rispetto ad alcune delle misure analizzate, sono stati evidenziati dei legami a livello statistico tra i residui di alcuni items, con la stima di un ulteriore parametro, supportati successivamente da un'analisi del contenuto. Si è giunti alla conclusione che gli items che il *modification indices*<sup>4</sup> suggeriva di correlare condividevano molta varianza per spiegare la relazione con la variabile latente, dovuta non ad una ridondanza degli stessi, ma per ragioni concettuali (poiché spiegano lo stesso costrutto) secondo cui quegli items sono simili nei contenuti ma non ridondanti.

Una volta verificata la struttura fattoriale delle scale attraverso l'Analisi Fattoriale Confermativa si è proceduto in seguito con la verifica dei modelli ipotizzati sull'intero campione raccolto, attraverso il metodo dei Modelli di Equazione Strutturale (*Structural Equation Modeling* - SEM) che verrà presentato nel capitolo successivo. La scelta di utilizzare l'analisi dei modelli di equazione strutturale risponde a due esigenze: la prima quella di trovare conferma della struttura fattoriale delle scale utilizzate, le quali in alcuni casi sono state tradotte direttamente dall'inglese per questa ricerca; la seconda esigenza è quella di verificare l'influenza reciproca di numerose variabili che definiscono l'esperienza di coinvolgimento all'organizzazione, motivazione, soddisfazione lavorativa e i comportamenti cittadinanza e intenzioni di abbandono organizzativo. I SEM rispondono infatti a due interrogativi presenti nella ricerca psicologica: il primo riguarda la misurazione, il secondo la causalità (Corbetta, 1992). Rispetto al problema della misurazione, esso è legato sia alla natura delle variabili considerate dalle teorie psicologiche, le quali difficilmente sono osservabili direttamente, sia al grado di precisione degli strumenti di misura. La Teoria classica dei test (Lord e Novick, 1968) assume che qualunque misurazione contiene almeno un errore causale e talvolta un errore sistematico. Questi errori sono dovuti al nesso tra indicatore (variabile osservata) e costrutto (variabile latente) e alla precisione della misurazione della variabile osservata. L'attendibilità si riferisce dunque al grado in cui la misura è esente da errore e riguarda il rapporto tra varianza vera e varianza totale.

---

<sup>4</sup> Gli indici di modifica permettono di individuare quali, fra i parametri esclusi (fissi) potrebbero essere inseriti nel modello con miglioramento della sua bontà di adattamento. L'indice di modifica è la quantificazione di questo miglioramento ed è la misura di quanto diminuirebbe la statistica T del chi-quadrato se quel parametro venisse liberato, cioè inserito nel modello.

## Risultati

Di seguito verranno esposti i risultati delle analisi ottenute per le diverse misure utilizzate. Ai fini di esaminare le qualità psicometriche delle scale è stata condotta per ogni misura, l'analisi esplorativa e confermativa.

### *Soddisfazione lavorativa*

Nonostante la misura sia stata già sottoposta a validazione italiana, si è ritenuto comunque utile procedere dapprima con un'analisi fattoriale esplorativa (*Maximum Likelihood* e rotazione *Varimax*) sulla prima metà del campione (N=305) che ha evidenziato la presenza di quattro fattori così come previsto dalla versione originale dello strumento. Dall'analisi è risultato che il fattore della sicurezza del posto fosse piuttosto confuso perchè gli items appartenenti ad esso presentavano saturazioni elevate anche in altri fattori. Per questa ragione si è scelto di eliminare del tutto la componente per evitare che incidesse sull'affidabilità dei risultati. La successiva analisi senza la quarta componente ha confermato così la presenza di tre fattori. Per le ragioni sopra esposte sono stati eliminati alcuni item tra cui il 2, 11, 15 e 26 appartenenti alla dimensione della soddisfazione per i contenuti, poichè saturavano con valori superiori al ,40 in più di un fattore; inoltre, per le stesse ragioni, sono stati eliminati anche gli items 14 e 19 relativi al rapporto con i colleghi. Gli items relativi alla soddisfazione per il rapporto con i superiori hanno invece ottenuto saturazioni elevate nel loro fattore. La scala è stata quindi ridotta a 16 item complessivi.

L'indicatore del test KMO è ,901 quindi il modello fattoriale può essere ritenuto *buono*.

Dall'analisi emergono tre fattori con *autovalore maggiore di 1*, che spiegano il 59,696% della varianza totale (il primo spiega il 25,525%; il secondo il 20,474%; il terzo il 13,697%). Tale soluzione fattoriale appare adeguata facendo anche riferimento al metodo dello *scree test* (figura 4.1), che suggerisce

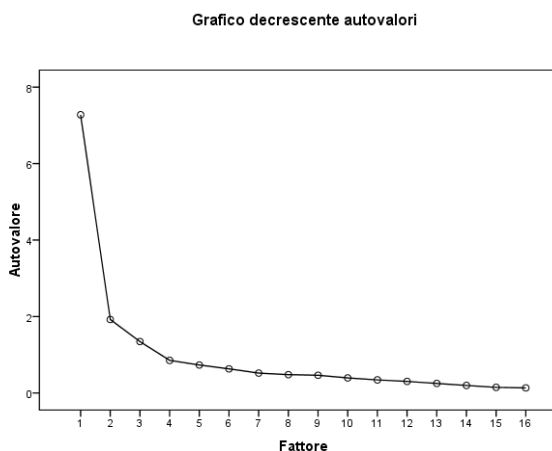


FIGURA 4.1: Grafico decrescente autovalori - Soddisfazione

appunto una soluzione a tre fattori, quindi il modello può ritenersi adeguato.

Di seguito si riporta la matrice fattoriale ruotata con le saturazioni fattoriali degli items ottenuti con l'analisi esplorativa (Tabella 4.1).

I fattori estratti:

**F1:** Contenuti del lavoro; *item 1, 3, 6, 7, 13, 17, 18, 20, 24*

**F2:** Rapporto con i superiori; *item 5, 10, 12, 16*

**F3:** Rapporto con i colleghi; *item 4, 8, 9*

**Tabella 4.1: Matrice fattoriale ruotata - Soddisfazione**

	Fattore			
	1	2	3	
18. Lo sviluppo professionale raggiunto grazie a questo lavoro	0,72			
20. I contenuti del mio lavoro	0,69			
6. La sensazione di realizzazione che mi proviene dal mio lavoro	0,68			
17. La qualità del mio lavoro	0,68			
1. La crescita personale che deriva dallo svolgere il mio lavoro	0,66			
13. Le responsabilità legate al mio ruolo	0,62			
7. Il risultato del mio lavoro	0,62			
3. Il livello di autonomia nel mio lavoro	0,52			
24. Le occasioni di apprendimento e di formazione	0,48			
16. Il dialogo con i miei superiori		0,86		
10. La considerazione dimostrata dai superiori		0,85		
5. Il rispetto e la stima che ricevo dal mio immediato superiore		0,82		
12. Il sostegno e le indicazioni che ricevo dal mio superiore		0,82		
8. Il dialogo con i colleghi			0,88	
9. I consigli da parte dei colleghi			0,74	
4. Le persone con le quali lavoro			0,66	
	Varianza spiegata da ogni fattore	25,5%	20,5%	13,7%
	Varianza totale spiegata	59,7%		

La scala così individuata sulla prima metà del campione (N=305) attraverso l'analisi esplorativa è stata poi sottoposta ad analisi confermativa (metodo di stima *Maximum Likelihood*) sull'altra metà del campione (N=288). Le modifiche apportate alla scala in sede di analisi esplorativa hanno quindi permesso di giungere a soluzioni fattoriali buone (vedi Appendice B).

Di seguito si riportano i risultati ottenuti con l'analisi confermativa (Tabella 4.2).

**Tabella 4.2: Indici di adattamento del modello di misurazione della misura sulla Soddisfazione**

Modello a tre	Chi <sup>2</sup>	df	Chi <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	CFI	N=288
fattori	257,0	101	2,54	0,07	0,90	0,94	

La tabella 4.2 riporta il risultato della CFA rispetto alla scala della Soddisfazione: sebbene gli indici sopra riportati non raggiungano la soglia dell'eccellenza (RMSEA è maggiore di ,05) il modello fattoriale può essere considerato buono e le saturazioni degli item appaiono elevate. I tre fattori sono fra loro correlati.

Infine, l'attendibilità della scala è stata misurata per mezzo del coefficiente Alpha di Cronbach che ha ottenuto i seguenti risultati:

- Contenuti del lavoro (*item 1, 3, 6, 7, 13, 17, 18, 20, 24*)  $\alpha = 0,88$
- Rapporto con i superiori (*item 5, 10, 12, 16*)  $\alpha = 0,94$
- Rapporto con i colleghi (*item 4, 8, 9*)  $\alpha = 0,83$

### *Scambio superiore-collaboratori (Leader-Member Exchange - LMX)*

L'analisi fattoriale esplorativa con la prima metà del campione (N=305) condotta attraverso il metodo *ML* con autovalore maggiore di 1 ha confermato la presenza di un solo fattore.

L'indicatore del test KMO è ,905 quindi il modello fattoriale può essere ritenuto *eccellente*. Dall'analisi esplorativa la scala è risultata monofattoriale. La percentuale di varianza spiegata dal fattore è del 67,765%.

Di seguito si riporta la matrice fattoriale dell'analisi esplorativa (Tabella 4.3).

Il fattore estratto:

**F1:** LMX; *item 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7*

**Tabella 4.3: Matrice fattoriale - LMX**

	Fattore
	1
7. La tua relazione di lavoro con il tuo coordinatore è efficace	0,92
3. Il tuo coordinatore capisce i problemi e le necessità legate al tuo lavoro	0,90
1. Il tuo coordinatore utilizza la sua posizione organizzativa per aiutarti nella risoluzione dei problemi nel tuo lavoro	0,85
6. Hai abbastanza fiducia nel tuo coordinatore tanto da difendere e giustificare le sue decisioni se egli non fosse presente personalmente per poterlo fare	0,83
2. Generalmente sai quanto il tuo coordinatore è soddisfatto rispetto al tuo lavoro	0,80
4. Il tuo coordinatore riconosce il tuo potenziale	0,79
5. In relazione alla sua posizione organizzativa, il tuo coordinatore si prende carico dei tuoi errori a sue spese	0,66
	Varianza spiegata dal fattore 67,8%

La misura è stata poi sottoposta ad analisi confermativa (metodo di stima *Maximum Likelihood*) sulla seconda metà del campione (N=288). Essa ha confermato sia buoni indici di adattamento globale del modello ai dati, sia saturazioni significative per tutti gli items (vedi Appendice C).

Di seguito si riportano i risultati ottenuti con l'analisi confermativa (Tabella 4.4).

**Tabella 4.4: Indici di adattamento del modello di misurazione della misura di LMX**

Modello a un fattore	Chi <sup>2</sup>	df	Chi <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	CFI	N=288
	29,8	11	2,71	0,07	0,97	0,99	

La tabella 4.4 riporta il risultato della CFA rispetto alla scala relativa allo scambio superiore-collaboratori (LMX): tra gli indici sopra riportati l'RMSEA è maggiore di 0,5, ma può essere considerato buono; il GFI e il CFI si avvicinano all'unità raggiungendo la soglia dell'eccellenza, e il modello fattoriale può essere considerato buono con saturazioni degli items elevate.

Infine, l'attendibilità della scala è stata misurata per mezzo del coefficiente Alpha di Cronbach che ha ottenuto il seguente risultato:

- LMX (*items 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7*)  $\alpha = 0,93$



### *Supporto organizzativo percepito (POS)*

L'analisi fattoriale esplorativa con la prima metà del campione (N=305) condotta attraverso il metodo *ML* con autovalore maggiore di 1 ha confermato la presenza di un solo fattore.

L'indicatore del test KMO è ,807 quindi il modello fattoriale può essere ritenuto *buono*. Dall'analisi esplorativa la scala è risultata monofattoriale e la percentuale di varianza spiegata dal fattore è del 62,119%.

Di seguito si riporta la matrice fattoriale dell'analisi esplorativa (Tabella 4.5).

Il fattore estratto:

**F1:** POS; *item 1, 2, 3, 4*

**Tabella 4.5: Matrice fattoriale - POS**

	Fattore
	1
2. Il mio reparto tiene in considerazione i miei obiettivi ed i miei valori	0,83
3. Il mio reparto tiene conto delle mie opinioni	0,83
4. Il mio reparto si preoccupa realmente del mio benessere	0,79
1. Il mio reparto valuta il mio contributo al suo adeguato funzionamento	0,70
Varianza spiegata dal fattore	62,1%.

La misura è stata poi sottoposta ad analisi confermativa (metodo di stima *Maximum Likelihood*) sulla seconda metà del campione (N=288). Essa ha confermato sia buoni indici di adattamento globale del modello ai dati, sia saturazioni significative per tutti gli items (vedi Appendice D).

Di seguito si riportano i risultati ottenuti con l'analisi confermativa (Tabella 4.6).

**Tabella 4.6: Indici di adattamento del modello di misurazione della misura del POS**

Modello a un	Chi <sup>2</sup>	df	Chi <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	CFI	N=288
fattore	2,2	1	2,2	0,06	1	1	

La tabella 4.6 riporta il risultato della CFA rispetto alla scala relativa alla percezione di supporto organizzativo (POS): tutti gli indici sopra riportati possono ritenersi eccellenti e il modello fattoriale può essere considerato ottimo con saturazioni degli items elevate.

Infine, l'attendibilità della scala è stata misurata per mezzo del coefficiente Alpha di Cronbach che ha ottenuto il seguente risultato:

- POS (*item 1, 2, 3, 4,*)  $\alpha = 0,85$

### *Caratteristiche del lavoro (WDQ)*

Procedendo con un'analisi fattoriale esplorativa (*Maximum Likelihood* e rotazione *Varimax*) sulla prima metà del campione (N=305), ha confermato la presenza di due fattori.

L'indicatore del test KMO è risultato di ,921 quindi il modello fattoriale può essere ritenuto *eccellente*. Dall'analisi emergono, appunto, due fattori con *autovalore maggiore di 1*, che spiegano il 62,385% della varianza complessiva (il primo spiega il 38,688%; il secondo il 23,697%). Tale soluzione fattoriale appare adeguata se si fa anche riferimento al metodo dello *scree test* (figura 4.2), che suggerisce appunto una soluzione a due fattori, quindi il modello bifattoriale può ritenersi adeguato ai dati.

Di seguito si riporta la matrice fattoriale ruotata con le saturazioni fattoriali degli items ottenuti con l'analisi esplorativa (Tabella 4.7).

I fattori estratti:

**F1:** Autonomia; *item 1, 5, 7, 10, 11, 15, 16, 18, 19*

**F2:** Varietà del compito; *item 2, 6, 9, 14*

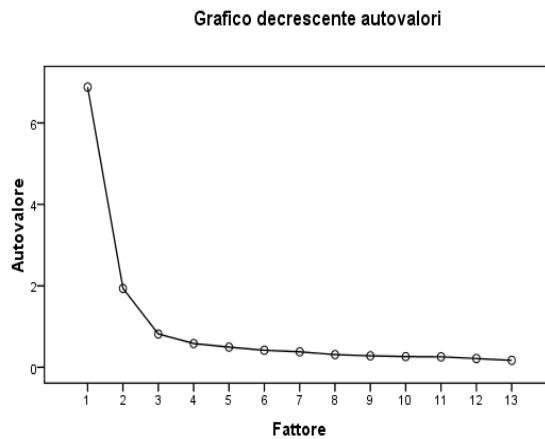


Figura 4.2: Grafico decrescente autovalori - Job Characteristics

**Tabella 4.7: Matrice fattoriale ruotata – Job Characteristics**

	Fattore	
	1	2
11. Mi permette di prendere molte decisioni in modo autonomo	0,82	
16. Mi permette di prendere decisioni su quali metodi usare per completare il mio lavoro	0,82	
15. Mi permette un'autonomia significativa nel prendere decisioni	0,81	
19. Mi permette di progettare come fare il mio lavoro	0,78	
10. Mi dà una considerevole possibilità di indipendenza e di libertà sul modo in cui faccio il lavoro	0,71	
7. Mi permette di decidere per conto mio come svolgere il mio lavoro	0,71	
18. Mi dà la possibilità di usare la mia iniziativa personale nell'eseguire il lavoro	0,71	
5. Mi permette di decidere l'ordine in cui le cose vengono fatte sul lavoro	0,59	
1. Mi permette di decidere personalmente come programmare il mio lavoro	0,58	
9. Implica lo svolgimento di una varietà di compiti		0,85
6. Richiede di fare una quantità di cose diverse		0,81
14. Richiede la prestazione di una ampia gamma di compiti		0,78
2. Implica una grande varietà di compiti		0,77
	Varianza spiegata da ogni fattore	38,7% 23,7%
	Varianza totale spiegata	62,4%

La misura così individuata sulla prima metà del campione (N=305) attraverso l'analisi esplorativa è stata poi sottoposta ad analisi confermativa (metodo di stima *Maximum Likelihood*) sull'altra metà del campione (N=288). Essa ha confermato sia buoni indici di adattamento globale del modello ai dati, sia saturazioni significative per tutti gli items (vedi Appendice E).

Di seguito si riportano i risultati ottenuti con l'analisi confermativa (Tabella 4.8).

**Tabella 4.8: Indici di adattamento del modello di misurazione della misura di Job Characteristics**

Modello a due fattori	Chi <sup>2</sup>	Df	Chi <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	CFI	N=288
	128,8	63	2,04	0,06	0,94	0,98	

La tabella 4.8 riporta il risultato della CFA rispetto alla scala relativa alle Job Characteristics: Tutti gli indici sopra riportati indicano che il modello fattoriale

può essere considerato buono e le saturazioni degli item appaiono elevate. I due fattori sono fra loro correlati.

Infine, l'attendibilità della scala è stata misurata per mezzo del coefficiente Alpha di Cronbach che ha ottenuto i seguenti risultati:

- Autonomia; (*item 1, 5, 7, 10, 11, 15, 16, 18, 19*)  $\alpha = 0,93$
- Varietà del compito; (*item 2, 6, 9, 14*)  $\alpha = 0,90$

### *Orientamento all'obiettivo (dimensione Learning Goal Orientation)*

L'analisi fattoriale esplorativa (*Maximum Likelihood* e rotazione *Varimax*) condotta sulla prima metà del campione (N=305), ha confermato la presenza di un modello a un fattore in cui si evidenziava una saturazione con valore inferiore al .40 per l'item 6, scegliendo così di eliminarlo. In questo modo, il modello monofattoriale risulta maggiormente adeguato ai dati. La scala è stata quindi ridotta a 4 items.

L'indicatore del test KMO è risultato di ,799 quindi il modello fattoriale può essere ritenuto *buono*. Dall'analisi emerge un fattore con *autovalore maggiore di 1*, che spiega il 52,441% della varianza.

Di seguito si riporta la matrice fattoriale ottenuta con l'analisi esplorativa (Tabella 4.9).

Il fattore estratto:

**F1:** Learning orientation (LO); *item 1, 4, 5, 13*

**Tabella 4.9: Matrice fattoriale - Learning Goal Orientation**

	Fattore 1
13. Sono disposto ad accettare/scegliere dei compiti lavorativi sfidanti in modo da poter imparare sempre più cose	0,79
1. Mi piacciono gli incarichi difficili e sfidanti sul lavoro attraverso i quali posso acquisire nuove capacità	0,73
5. Spesso cerco le opportunità per accrescere le mie conoscenze e sviluppare nuove abilità	0,72
4. Lo sviluppo delle mie abilità lavorative è importante abbastanza, da farmi accettare anche l'idea di assumermi qualche rischio	0,65
Varianza spiegata dal fattore	52,4%

La misura così individuata sulla prima metà del campione (N=305) attraverso l'analisi esplorativa è stata poi sottoposta ad analisi confermativa (metodo di stima *Maximum Likelihood*) sull'altra metà del campione (N=288). Le modifiche apportate alla scala in sede di analisi esplorativa hanno quindi permesso di giungere a soluzioni fattoriali buone (vedi Appendice F).

Di seguito si riportano i risultati ottenuti con l'analisi confermativa (Tabella 4.10).

**Tabella 4.10: Indici di adattamento del modello di misurazione della misura di Learning Orientation**

Modello a un	Chi <sup>2</sup>	df	Chi <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	CFI	N=288
fattore	2,5	2	1,25	0,02	1	1	

La tabella 4.10 riporta il risultato della CFA rispetto alla scala relativa alla Learning Goal Orientation: Gli indici sopra riportati indicano che il modello fattoriale può essere considerato ottimo e le saturazioni degli items appaiono elevate.

Infine, è stato misurato il grado di coerenza interna della scala per mezzo del coefficiente Alpha di Cronbach che ha presentato il seguente risultato:

- Learning orientation (LO); (*item 1, 4, 5, 13*)  $\alpha = 0,85$

### *Percezione di competenza*

Si è proceduto con l'analisi fattoriale esplorativa (*Maximum Likelihood*) condotta sulla prima metà del campione (N=305). L'analisi ha confermato la presenza di un fattore, in cui gli items 5 e 6 presentavano dei valori di saturazione nel fattore inferiori a ,40. Anche una preliminare analisi della coerenza interna ha comprovato che i suddetti items non contribuivano a spiegare quel fattore, e la loro non presenza avrebbe migliorato il coefficiente di attendibilità. Si è così giunti alla decisione di eliminare i due items. L'indicatore del test KMO risulta ,803, quindi il modello fattoriale può essere ritenuto *buono*. Utilizzando il criterio di Keiser la scala è risultata monofattoriale. La percentuale di varianza spiegata dal fattore è del 63,027%.

Di seguito si riporta la matrice fattoriale dell'analisi esplorativa (Tabella 4.11).

Il fattore estratto:

**F1: Self Competence; item 1, 2, 3, 4**

**Tabella 4.11: Matrice fattoriale - Self Competence**

	Fattore
	1
3. Possiedo tutte le capacità necessarie per eseguire bene questo lavoro	0,88
4. Sono in grado di controllare ogni aspetto di questo lavoro	0,80
1. Ho acquisito una completa familiarità con questo lavoro	0,78
2. Sono in grado di dare ai miei colleghi buoni consigli di lavoro	0,71
Varianza spiegata dal fattore	63,0%

La misura così individuata sulla base delle modifiche apportate in fase esplorativa è stata poi sottoposta ad analisi confermativa (metodo di stima *Maximum Likelihood*) sulla seconda metà del campione (N=288). Essa ha confermato sia buoni indici di adattamento globale del modello ai dati, sia saturazioni significative degli items (vedi Appendice G).

Di seguito si riportano i risultati ottenuti con l'analisi confermativa (Tabella 4.12).

**Tabella 4.12: Indici di adattamento del modello di misurazione della misura di Self Competence**

Modello a un fattore	Chi <sup>2</sup>	df	Chi <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	CFI	N=288
	0,01	1	0,01	0,00	1	1	

La tabella 4.12 riporta il risultato della CFA rispetto alla scala della Self Competence: tutti gli indici sopra riportati raggiungono la soglia dell'eccellenza, ragion per cui il modello fattoriale può essere considerato ottimo, con saturazioni elevate degli items.

Infine, l'attendibilità della scala è stata misurata per mezzo del coefficiente Alpha di Cronbach che ha ottenuto il seguente risultato:

- Self Competence (item 1, 2, 3, 4)  $\alpha = 0,86$ .

## *Commitment organizzativo (OC)*

La misura è stata sottoposta preliminarmente ad analisi esplorativa (*Maximum Likelihood* e rotazione *Varimax*) sulla prima metà del campione (N=305).

L'analisi ha evidenziato la presenza di quattro dimensioni invece di tre come previste dalla versione originale dello strumento. Nello specifico è emerso che tre items del continuance commitment saturano sulla quarta dimensione trovata. In questo modo si dà conferma a ciò che è emerso nei recenti studi sugli sviluppi di tale componente (Bentein et al., 2005; Meyer, Allen e Gellatly, 1990), cioè che la dimensione continuance costituisce due aspetti diversi del coinvolgimento per continuità, i quali, sulla base delle definizioni identificate nei decenni precedenti, vengono identificati, nel: sacrificio percepito nel lasciare l'organizzazione (*High-sacrifice Commitment*) e nella mancanza di alternative per il lavoratore (*Low-alternatives Commitment*).

Sebbene l'high-sacrifice e il low-alternatives non vengano ritenute come due dimensioni separate, ma come due aspetti della stessa dimensione continuance, dall'analisi esplorativa emerge che, in questo caso, i due fattori siano distinti, per tale ragione si è giunti alla conclusione di prendere in considerazione il modello a quattro fattori così come emersi dall'analisi, scelta comunque supportata da ciò che è stato segnalato in letteratura.

Sono stati successivamente eliminati gli items 17 (appartenente alla dimensione Affective) e il 4 (appartenente alla dimensione Normative) che saturavano con valori elevati in altri fattori. La scala è stata, quindi, ridotta a 16 items rispetto ai 18 iniziali così distribuiti: 5 per l'affective, 5 per il normative, 3 per l'HS continuance e 3 per il LA continuance.

L'indicatore del test KMO è risultato di ,849 quindi il modello fattoriale può essere ritenuto *buono*. Dall'analisi emergono, appunto, quattro fattori con *autovalore maggiore di 1*, che spiegano il 56,862% della varianza totale (il primo spiega il 16,140%; il secondo il 16,129%; il terzo il 12,568% e il quarto 12,025%). Tale soluzione fattoriale appare adeguata se si fa anche riferimento al metodo dello *scree test* (figura 4.3), che suggerisce appunto una soluzione a quattro

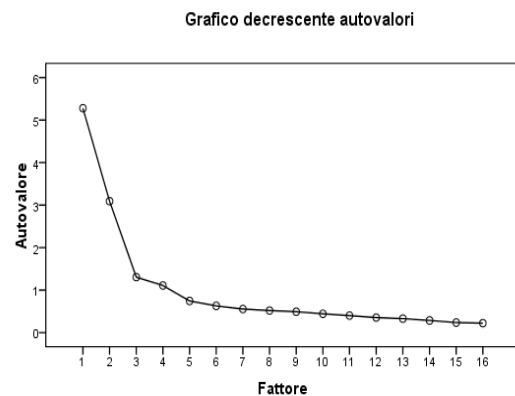


FIGURA 4.3: Grafico decrescente autovalori - OC

fattori, quindi il modello può ritenersi adeguato ai dati.

Di seguito si riporta la matrice fattoriale ruotata con le saturazioni fattoriali degli items ottenuti con l'analisi esplorativa (Tabella 4.13).

I fattori estratti:

**F1:** Affective commitment (AC); *item 2, 5, 8, 11, 14*

**F2:** Normative commitment proving orientation (NC); *item 1, 7, 10, 13, 16*

**F3:** Low-Alternatives Continuance (LA); *item 3, 6, 9*

**F4:** High-Sacrifice Continuance (HS); *item 12, 15, 18*

**Tabella 4.13: Matrice fattoriale ruotata - OC**

	Fattore				
	1	2	3	4	
2. Provo un senso di appartenenza al mio reparto	<b>0,78</b>				
11. Il mio reparto rappresenta molto per me	<b>0,70</b>				
14. Sono fiero di appartenere a questo reparto	<b>0,66</b>				
5. Non mi sento “emotivamente attaccato” a questo reparto (R)	<b>0,58</b>				
8. Non sento di “far parte della famiglia” nel mio reparto (R)	<b>0,55</b>				
16. Non sarebbe moralmente corretto lasciare il mio reparto attuale ora		<b>0,79</b>		0,41	
10. Se mi offrissero un posto in un altro reparto, non troverei corretto lasciare il mio attuale reparto		<b>0,67</b>			
7. Non lascerei il mio reparto proprio ora perché ho un senso di obbligo per le persone che ci lavorano		<b>0,64</b>			
13. Tradirei la fiducia che mi hanno dato se lasciassi il mio reparto attuale		<b>0,61</b>			
1. Anche se ne avessi un vantaggio, non sarebbe giusto lasciare il mio reparto ora		<b>0,55</b>			
3. Sento di avere troppe poche scelte per poter prendere in considerazione di lasciare questo reparto			<b>0,75</b>		
9. Resto nel mio attuale reparto perché non vedo dove potrei andare altrove			<b>0,68</b>		
6. Non ho altra scelta che restare nel mio attuale reparto			<b>0,67</b>		
15. Continuo a lavorare per questo reparto perché non penso che un altro potrebbe offrirmi gli stessi vantaggi				<b>0,73</b>	
12. Per me lasciare il mio reparto attuale avrebbe più inconvenienti che vantaggi			0,41	<b>0,65</b>	
18. Non vorrei lasciare il mio reparto attuale perché ne avrei molto da perdere				<b>0,59</b>	
	Varianza spiegata da ogni fattore	16,1%	16,1%	12,6%	12,0%
	Varianza totale spiegata	56,8%			



La scala così individuata nella prima metà del campione (N=305) sulla base delle modifiche apportate in fase di analisi esplorativa è stata poi sottoposta ad analisi confermativa (metodo di stima *Maximum Likelihood*) sulla seconda metà del campione (N=288). Essa ha confermato sia buoni indici di adattamento globale del modello ai dati, sia saturazioni significative degli items (vedi Appendice H).

Di seguito si riportano i risultati ottenuti con l'analisi confermativa (Tabella 4.14).

**Tabella 4.14: Indici di adattamento del modello di misurazione della misura di OC**

Modello a tre	Chi <sup>2</sup>	df	Chi <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	CFI	N=288
fattori	266,0	96	2,77	0,08	0,90	0,92	

La tabella 4.14 riporta il risultato della CFA rispetto alla scala del Commitment organizzativo (OC): l'indice RMSEA anche se è maggiore di ,05 è comunque ritenuto buono. Gli indici GFI e CFI anche se non raggiungono la soglia dell'eccellenza possono anch'essi essere valutati come buoni. Per tale ragione, il modello quadrifattoriale può essere considerato buono, con saturazioni elevate degli items nei propri fattori. I quattro fattori sono fra loro correlati, anche se è stata riscontrata una correlazione non significativa tra le dimensioni "Normative" e "Low Alternatives continuance", per questo è stata esclusa dal modello.

Infine, la coerenza interna della scala è stata misurata per mezzo del coefficiente Alpha di Cronbach che ha ottenuto i seguenti risultati:

- Affective commitment (AC); (*item 2, 5(R), 8(R), 11, 14*)  $\alpha = 0,85$
- Normative commitment proving orientation (NC); (*item 1, 7, 10, 13, 16*)  $\alpha = 0,85$
- Low-Alternatives Continuance (LA); (*item 3, 6, 9*)  $\alpha = 0,73$
- High-Sacrifice Continuance (HS); (*item 12, 15, 18*)  $\alpha = 0,83$

## Motivazione al lavoro (MAWS)

È stata condotta un'analisi esplorativa utilizzando come metodo di stima la “Massima Verosimiglianza” (ML) con *autovalori maggiori di 1* e rotazione *Varimax*.

Il grafico degli autovalori ha indicato la presenza di una struttura a quattro fattori come prevede la versione originale dello strumento, ma con la presenza di una gran parte degli items rappresentativi del fattore “identified regulation” che saturavano nel fattore “integrated regulation”. Eliminando gli items con valori più bassi nel loro fattore di riferimento e quelli che, con valori elevati, saturavano in più di un fattore si è giunti a selezionare 12 items, rispetto ai 20 iniziali (3 per ogni fattore). Tale struttura a 12 items è anche supportata da quella emersa dagli autori per entrambe le lingue durante il processo di validazione dello strumento, anche se alcuni degli items selezionati sono diversi in particolare per la dimensione “introjected regulation”.

Questo potrebbe essere spiegato oltre che da ragioni di tipo linguistico, dovute a probabili errori di traduzione e nella interpretazione dei concetti, anche da ragioni di tipo culturali, per le quali alcune affermazioni presenti nella scala canadese potrebbero non essere adeguate al contesto italiano, con difficoltà per i soggetti di identificarsi con esse.

La misura a 12 items così ottenuta attraverso l'analisi esplorativa ha evidenziato un indice di KMO di ,779 quindi il modello fattoriale può essere ritenuto *accettabile*. Dall'analisi emergono, appunto, quattro fattori con *autovalore maggiore di 1*, che spiegano il 51,297% della varianza totale (il primo spiega il 14,621%; il secondo il 13,654%; il terzo il 11,866% e il quarto 11,157%). Tale soluzione fattoriale appare adeguata se si fa anche riferimento al metodo dello *scree test* (figura 4.4), che suggerisce appunto una soluzione a quattro fattori, quindi il modello quadrifattoriale può ritenersi adeguato ai dati.

Di seguito si riporta la matrice fattoriale ruotata con le saturazioni fattoriali degli items ottenuti con l'analisi esplorativa (Tabella 4.15).

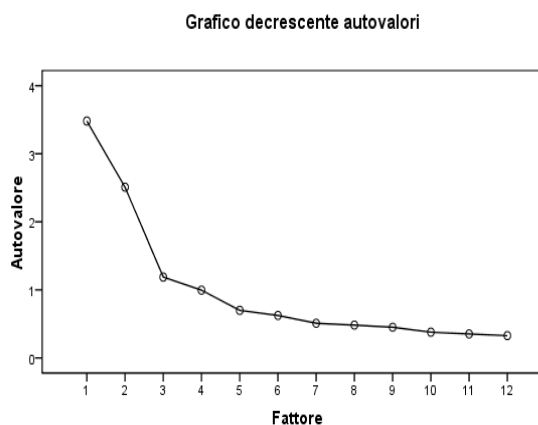


FIGURA 4.4: Grafico decrescente autovalori - Motivazione

I fattori estratti:

**F1:** Integrated regulation; *item 17, 19, 20*

**F2:** External regulation; *item 1, 9, 15*

**F3:** Introjected regulation; *item 6, 8, 12*

**F4:** Identified regulation; *item 7, 11, 1*

**Tabella 4.15: Matrice fattoriale ruotata - Motivazione**

	Fattore			
	1	2	3	4
19. Perché mi diverto a fare questo lavoro	0,76			
20. Per la gioia che provo quando lavoro su dei compiti interessanti	0,75			
17. Perché questo lavoro è molto interessante	0,60			
9. Perché questo lavoro mi permette, finanziariamente, un certo livello di vita		0,75		
1. Perché questo lavoro mi permette di guadagnare		0,71		
15. Faccio questo lavoro per il salario		0,67		
8. Perché avrei vergogna di me se non riuscissi in questo lavoro			0,86	
6. Perché la mia reputazione dipende dal mio lavoro			0,50	
12. Perché ci tengo ad essere assolutamente adatta/o in questo lavoro, altrimenti ne sarei delusa/o			0,48	
14. Perché questo lavoro mi permette di raggiungere importanti obiettivi personali				0,74
11. Perché questo lavoro soddisfa i miei piani di carriera				0,52
7. Ho scelto questo lavoro perché mi permette di raggiungere i miei obiettivi di vita				0,51
Varianza spiegata da ogni fattore	14,6%	13,6%	11,9%	11,2%
Varianza totale spiegata	51,3%			

La misura così individuata nella prima metà del campione (N=305) sulla base delle modifiche apportate in fase di analisi esplorativa è stata poi sottoposta ad analisi confermativa (metodo di stima *Maximum Likelihood*) sulla seconda metà del campione (N=288). Essa ha confermato sia buoni indici di adattamento globale del modello ai dati, sia saturazioni significative per tutti gli items (vedi Appendice I).

Di seguito si riportano i risultati ottenuti con l'analisi confermativa (Tabella 4.16).

**Tabella 4.16: Indici di adattamento del modello di misurazione della misura di Motivazione**

Modello a quattro fattori	Chi <sup>2</sup>	df	Chi <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	CFI	N=288
	124,2	47	2,64	0,07	0,93	0,94	

La tabella 4.16 riporta il risultato della CFA rispetto alla scala della Motivazione al lavoro (MAWS): l'indice RMSEA anche se è maggiore di ,05 è comunque ritenuto buono. Gli indici GFI e CFI sono superiori a ,90 e il modello quadrifattoriale può essere considerato buono, con saturazioni elevate degli items nei propri fattori. I quattro fattori sono tra loro correlati, anche se è emersa una correlazione non significativa sia tra la dimensione "identificata" ed "esterna", sia tra la dimensione "introiettata" ed "esterna", che per questo non sono state inserite nel modello.

Infine, la coerenza interna della scala è stata misurata per mezzo del coefficiente Alpha di Cronbach che ha ottenuto i seguenti risultati:

- Integrated regulation; (*item 17, 19, 20*)  $\alpha = 0,82$
- External regulation; (*item 1, 9, 15*)  $\alpha = 0,73$
- Introjected regulation; (*item 6, 8, 12*)  $\alpha = 0,73$
- Identified regulation; (*item 7, 11, 14*)  $\alpha = 0,77$

### *Comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB)*

La misura è stata sottoposta ad analisi fattoriale esplorativa (metodo di estrazione dei fattori *Maximum Likelihood* e rotazione *Varimax*) sulla prima metà del campione (N=305). La scala ha confermato la presenza di cinque fattori così come previsto dalla versione originale dello strumento, ma alcuni items di diverse dimensioni saturavano con valori elevati in più fattori, facendo risultare il modello fattoriale complessivo un po' confuso. Nello specifico, gli items relativi alle dimensioni sportività, cortesia e coscienziosità si disperdevano disordinatamente in altri fattori, e questo ha portato alla conclusione di considerare ed utilizzare, ai fini della ricerca, le due dimensioni che dall'analisi esplorativa hanno ottenuto le migliori saturazioni nella matrice del modello fattoriale: una relativa al comportamento rivolto agli individui, cioè l'altruismo e una relativa al comportamento rivolto all'organizzazione, cioè la virtù civica. La successiva analisi effettuata considerando queste ultime due componenti ha

confermato così la presenza di due fattori. Lo strumento si è così ridotto a 7 items di cui 4 per la dimensione altruismo e 3 per la virtù civica.

L'indicatore del test KMO è risultato di ,809 quindi il modello fattoriale può essere ritenuto *buono*.

Dall'analisi emergono, dunque, tre fattori che spiegano il 44,943% della varianza totale (il primo spiega il 27,029% e il secondo il 17,914%). Tale soluzione fattoriale appare adeguata facendo anche riferimento al metodo dello *scree test* (figura 4.5), che suggerisce appunto una soluzione a due fattori, per cui il modello così ottenuto può ritenersi adeguato ai dati.

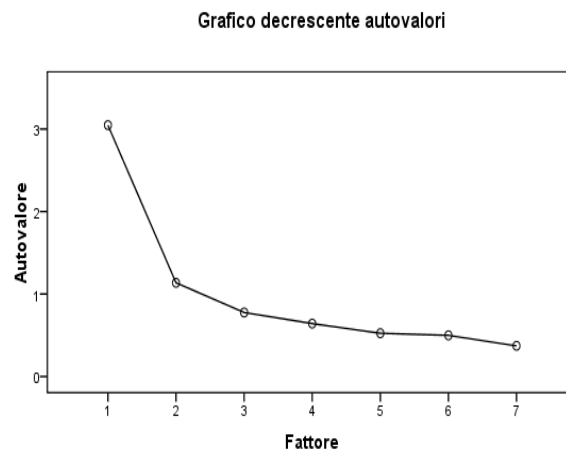


Figura 4.5: Grafico decrescente autovalori - OCB

Di seguito si riporta la matrice fattoriale ruotata con le saturazioni fattoriali degli items ottenuti con l'analisi esplorativa (Tabella 4.17).

I fattori estratti:

**F1:** Altruismo; *item 1, 10, 15, 13*

**F2:** Virtù civica; *item 6, 11, 12*

**Tabella 4.17: Matrice fattoriale ruotata - OCB**

	Fattore	
	1	2
10. Sono sempre pronto a “dare una mano” a quelli che mi stanno attorno	0,81	
15. Mi viene spontaneo aiutare chi ha problemi di lavoro	0,68	
23. Aiuto i nuovi a orientarsi anche se non è richiesto dall’ospedale	0,58	
1. Aiuto chi ha molto lavoro da svolgere	0,57	
12. Leggo le comunicazioni organizzative per stare al passo con le novità		0,76
6. Mi tengo aggiornato sui cambiamenti che avvengono in ospedale		0,53
11. Partecipo ad attività che non sono richieste ma che sono importanti per l’immagine dell’ospedale		0,43
	Varianza spiegata da ogni fattore	27,0%      17,9%
	Varianza totale spiegata	44,9%

La scala è stata poi sottoposta ad analisi confermativa (metodo di stima *Maximum Likelihood*) sulla seconda metà del campione (N=288). Essa per il nuovo modello trifattoriale ha confermato sia buoni indici di adattamento ai dati, sia saturazioni significative per tutti gli items (vedi Appendice L).

Di seguito si riportano i risultati ottenuti con l’analisi confermativa (Tabella 4.18).

**Tabella 4.18: Indici di adattamento del modello di misurazione della misura di OCB**

Modello a due fattori	Chi <sup>2</sup>	df	Chi <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	CFI	N=288
	27,7	13	2,13	0,06	0,97	0,97	

La tabella 4.18 riporta il risultato della CFA rispetto all’OCB: gli indici sopra riportati testimoniano che il modello può essere considerato buono; il GFI e il CFI sono superiori a ,90 e raggiungono la soglia dell’eccellenza. Le saturazioni degli items sono elevate e i due fattori sono tra loro correlati.

Infine, l’affidabilità interna della scala è stata misurata per mezzo del coefficiente Alpha di Cronbach che ha ottenuto il seguente risultato:

- Altruismo (*item 1, 10, 13, 15*)  $\alpha = 0,80$
- Virtù civica (*item 6, 11, 12*)  $\alpha = 0,68$

## 4.2 Screening dei dati

### *Analisi sui valori missing*

I dati mancanti possono influire sull'affidabilità dei risultati. Se vengono ignorati o se vengono esclusi, senza effettuare prima un'analisi specifica, si corre il rischio di ottenere risultati non validi. Per tali ragioni si ritiene utile procedere con analisi specifiche in modo da comprendere meglio le loro caratteristiche e poter valutare, in un secondo momento, il metodo più opportuno per trattarli.

È buona pratica, prima di tutto, cercare di capirne la natura. A tal proposito, Barbaranelli (2003), Schumacker e Lomax (2004) distinguono i valori mancanti in: valori mancanti completamente casuali (MCAR), valori mancanti casuali (MAR) e valori mancanti non ignorabili. Nel primo caso la non rilevazione del valore è completamente indipendente dal valore stesso e da qualsiasi altra variabile inclusa in analisi. Nel secondo caso la non rilevazione del valore è completamente indipendente dal valore stesso, ma può dipendere da altre variabili incluse in analisi. Nell'ultimo caso, invece, la non rilevazione del valore dipende dal valore stesso. Per far fronte ai valori mancanti che rientrano nei primi due casi è possibile utilizzare diversi metodi statistici<sup>5</sup>, da valutare in base alle specifiche caratteristiche che emergono dalle analisi, nel caso di valori mancanti non ignorabili o inaccessibili non è possibile applicare alcun metodo.

Dalla diagnosi dei valori mancanti della presente ricerca viene evidenziato un pattern di valori missing, sia dall'analisi sui dati (è stata esaminata ogni singola dimensione) sia dall'analisi sui soggetti, non fundamentalmente rilevante.

In ogni caso, per verificare la condizione completa di casualità dei valori mancanti si è inteso procedere con la messa in pratica di successive tecniche di analisi. A tal fine sono stati utilizzati due test: *Roderick J. A. Little's chi-square test* e il *Test t della varianza separata*.

È emerso che, sebbene alcuni valori *t* del Test *t* della varianza separata risultino significativi<sup>6</sup>, il test MCAR di Little non risulta significativo ( $\chi^2_{28322}=27397,33$ ;  $df=27590$ ;  $p=.794$ ), permettendo in questo modo di non rifiutare l'ipotesi di completa casualità dei valori mancanti, quindi i dati mancanti sono del tutto casuali.

---

<sup>5</sup> Esclusione listwise o pairwise; sostituzione del valore mancante con la media della variabile o con quella ottenuta dal soggetto; sostituzione del valore mancante con Regression o EM estimation.

<sup>6</sup> Risultato attribuibile anche ad un forte sbilanciamento della numerosità dei gruppi di valori a confronto (presenti e missing) nettamente a favore dei presenti.

In questo modo, per la presente ricerca, si è inteso utilizzare come metodo per fare fronte ai valori mancanti l'algoritmo EM (*Expectation-Maximization*)<sup>7</sup>, supportato dal fatto che numerosi studi hanno messo in evidenza la superiorità dei metodi basati sull'algoritmo EM rispetto alle procedure classiche (Graham e Hofer, 2000).

### *Verifica della normalità della distribuzione*

La normalità della distribuzione delle variabili è alla base di molte analisi univariate e multivariate<sup>8</sup> e per questo motivo rappresenta un principio fondamentale per affrontare problemi di stima e di verifica delle ipotesi.

### Verifica della normalità univariata e multivariata

Per prima cosa, per valutare se i dati osservati si distribuiscono secondo la curva di Gauss, tenendo in considerazione la numerosità campionaria della ricerca, sono stati presi in considerazione gli indici che valutano la forma della distribuzione, cioè l'asimmetria (*skewness*) e la curtosi (*kurtosis*)<sup>9</sup>, cioè il grado di schiacciamento della stessa.

Dalle analisi esplorative condotte sui diversi indicatori (Appendice N1) non emergono distorsioni considerevoli dei dati, infatti, tutti gli indici rientrano all'interno dell'intervallo -1 e 1, considerato da numerosi studiosi come accettabile. L'unica eccezione riguarda gli indici relativi alle intenzioni di turnover dal reparto ( $S=1,408$ ;  $K=,948$ ) e dall'ospedale ( $S=1,998$ ;  $K=3,861$ ), i cui valori risultavano superiori agli estremi dell'intervallo indicato, ma che, però, attraverso una trasformazione logaritmica di essi suggerita dagli studiosi (e.g., Barbaranelli, 2003), si è giunti a risultati apprezzabili.

---

<sup>7</sup> Procedura iterativa che si sviluppa in due macro fasi: (1) E-Expectation: Si effettua una stima dei valori mancanti (solitamente con il metodo della massima verosimiglianza) e si calcolano i parametri di interesse; (2) M-Maximization: Si impiegano le statistiche della fase precedente per calcolare determinati parametri che rappresentano un nuovo punto di partenza per stimare i valori mancanti della fase E.

Le fasi E ed M si succedono finché i valori dei valori stimati non cambiano per più di un ciclo.

<sup>8</sup> Nel caso della distribuzione normale univariata si fa riferimento alla distribuzione di una singola variabile, nel caso della normalità multivariata si fa riferimento alla generalizzazione della normale quando le variabili che vengono considerate sono delle costanti ( $K$ , dove  $K$  è maggiore di 1).

<sup>9</sup> Un valore negativo di curtosi indica una distribuzione "più schiacciata" verso il basso rispetto alla normale e viene definita platicurtica. Un valore positivo di curtosi invece indica una distribuzione più appuntita rispetto alla normale e viene definita leptocurtica. Un valore positivo di asimmetria indica una distribuzione nella quale i valori bassi hanno frequenza maggiore e nella quale la media risulta maggiore della mediana. Un valore negativo di asimmetria indica una distribuzione nella quale sono i valori alti ad essere più frequenti e nella quale la media risulta inferiore alla mediana.



Non sono state, invece, utilizzate altre tecniche statistiche non parametriche di verifica della normalità campionaria tali come il test di Kolmogorov-Smirnov o di Shapiro-Wilk, considerati in letteratura come molto potenti e non adatti per campioni di grandi dimensioni, poiché potrebbero condurre a delle distorsioni dei risultati e al rifiuto dell'ipotesi nulla che la distribuzione sia normale (Barbaranelli, 2003).

Successivamente, è stata valutata la normalità distributiva dei residui. Infatti, è utile sottolineare che i residui rivestono un ruolo importante nella valutazione della bontà del modello perché esprimono la parte di variabilità non spiegata. A tale scopo si è utilizzato il metodo grafico del *Q-Q Plot* dei residui standardizzati. Come è possibile vedere dal diagramma riportato in Appendice N2 anche la normalità distributiva dei residui è sostanzialmente confermata.

In seguito, è stata verificata che la relazione tra le variabili sia di tipo lineare. Molte analisi statistiche richiedono, infatti, oltre alla normalità della distribuzione del carattere statistico sotto indagine, che le relazioni tra le variabili siano di tipo lineare. Se la relazione tra due variabili X e Y è lineare, allora la variazione in Y attesa in concomitanza di una variazione di X è costante per tutti i valori di X.

Tale condizione di linearità si realizza quando la distribuzione delle variabili è conforme alla normale multivariata. La normalità multivariata è una proprietà particolarmente rilevante, infatti, se essa viene rispettata le relazioni tra le variabili considerate sono sicuramente lineari, ed i modelli di analisi preposti a valutare gli indici di associazione, di conseguenza, affidabili.

È stata, quindi, condotta l'analisi della normalità multivariata attraverso la tecnica della distanza generalizzata o *distanza di Mahalanobis* e il coefficiente di curtosi multivariata di *Mardia*. La distanza di Mahalanobis può essere utilizzata per diagnosticare la presenza di outlier, o valori anomali, multivariati. Questi rappresentano combinazioni di punteggi delle singole variabili che risultano particolarmente "anomali" rispetto al resto dei valori delle variabili, in altre parole sono quei casi che presentano valori estremamente elevati o estremamente bassi rispetto al resto della distribuzione<sup>10</sup>.

Utilizzando il valore ottenuto attraverso il calcolo della distanza di Mahalanobis, è stato possibile calcolare il coefficiente di curtosi e di asimmetria multivariata di

---

<sup>10</sup> Per individuare gli outlier univariati è possibile standardizzare i punteggi relativi alla variabile in esame e calcolare una distribuzione delle frequenze. Solitamente si considerano come valori anomali quei punteggi che corrispondono ad un punteggio Z maggiore di 3 in valore assoluto (Tabachnick e Fidell, 1989). In ogni caso è sempre necessario considerare la distribuzione nella sua interezza, anche perchè i dati insoliti non sempre sono anche "anomali".

Mardia<sup>11</sup>, risultato essere pari a 480,95. Tale valore è stato confrontato con il valore critico, individuato calcolando il prodotto tra il numero di variabili considerate ( $k$ ) e  $k+2$ <sup>12</sup>. Quindi, nel presente caso il risultato ottenuto è il seguente:  $21*23=483$ . L'indice di Mardia è inferiore al valore critico ( $480,95 < 483$ ) e ciò porta a concludere che la distribuzione delle variabili considerate è effettivamente una normale multivariata, ed è possibile asserire che le relazioni tra le variabili siano lineari.

I risultati di tali analisi preliminari ci hanno consentito di proseguire nelle successive analisi dei dati esposti di seguito.

---

<sup>11</sup> L'indice di Mardia coincide con il valore medio del quadrato delle distanze di Mahalanobis (Mardia, 1970).

<sup>12</sup> il coefficiente di curtosi multivariata di Mardia deve essere minore o uguale a  $k(k+2)$ .

### 4.3 I determinanti dell'intenzione di turnover e dei comportamenti di cittadinanza organizzativa: un quadro di sintesi

Da una prima analisi sulle misure di tendenza centrale e di variabilità emergono alcune interessanti informazioni circa i principali risultati emersi dall'indagine svolta sui lavoratori infermieri presi in esame.

Prendendo in considerazione le percezioni che i soggetti hanno, se teniamo presente che l'età media è di circa 37 anni e l'anzianità professionale media è di 15 anni, emerge che il campione tendenzialmente dichiara di possedere le competenze necessarie per svolgere il proprio lavoro ( $M=3.25$ ;  $SD=.66$ ), di essere interessato alla crescita professionale con un elevato orientamento all'apprendimento ( $M=3.41$ ;  $SD=.65$ ), mostrando un tipo di motivazione estrinseca più integrata nello svolgere il proprio lavoro ( $M=3.44$ ;  $SD=.78$ ) rispetto alle altre forme di regolazione del comportamento motivato (regolazione identificata:  $M=2.70$ ,  $SD=.81$ ; regolazione introiettata:  $M=2.40$ ,  $SD=.83$ ; regolazione esterna:  $M=2.36$ ,  $SD=.78$ ) (tabella 4.19).

**Tabella 4.19: Medie aspetti individuali e motivazione al lavoro (N=593)**

	Media	Deviazione standard
Self competence	3,25	,66
Learning goal orientation	3,41	,65
Motivazione integrata	3,44	,78
Motivazione identificata	2,70	,81
Motivazione introiettata	2,40	,83
Motivazione esterna	2,36	,78

L'altro aspetto rilevante riguarda il legame con l'unità operativa in cui lavorano che i rispondenti dichiarano di avere (tabella 4.20). Ciò che è emerso è che il legame con il reparto è sostanzialmente di tipo affettivo ( $M=3.42$ ;  $SD=.76$ ) mostrando basse percezioni relativamente ad un legame di tipo normativo ( $M=2.34$ ;  $SD=.79$ ) e continuativo (HS:  $M=2.65$ ,  $SD=.88$ ; LA:  $M=2.43$ ,  $SD=.88$ ). Inoltre, i partecipanti dichiarano tendenzialmente di sentirsi supportati dalla loro unità operativa (reparto) ( $M=2.74$ ;  $SD=.72$ ) e di avere un sufficiente rapporto di scambio lavorativo col proprio superiore ( $M=2.93$ ;  $SD=.84$ ).

**Tabella 4.20: Medie legame organizzazione e aspetti organizzativi (N=593)**

	Media	Deviazione standard
Commitment affettivo	3,42	,76
Commitment normativo	2,34	,79
Commitment continuativo HS	2,65	,88
Commitment continuativi LA	2,43	,88
Supporto organizzativo percepito	2,74	,72
Scambio superiore- collaboratori	2,93	,84

Prendendo in considerazione gli aspetti legati al lavoro è possibile notare come la maggior parte dei rispondenti dichiara di svolgere un lavoro sostanzialmente vario ( $M=3.56$ ;  $SD=.73$ ) con caratteristiche di discrezionalità e autonomia nella programmazione, nei metodi e nelle decisioni per svolgere al meglio il proprio lavoro ( $M=2.90$ ;  $SD=.70$ ). Infatti, il campione si dichiara sostanzialmente soddisfatto circa i diversi aspetti intrinseci ed estrinseci che caratterizzano il proprio lavoro come i contenuti dello stesso ( $M=3.31$ ;  $SD=.59$ ), così come le relazioni con i superiori ( $M=3.17$ ;  $SD=.92$ ) e i colleghi ( $M=3.35$ ;  $SD=.73$ ).

Inoltre, esaminando nel particolare le percezioni circa le future intenzioni di abbandono dei soggetti durante il prossimo anno, sia rispetto al proprio reparto che nei confronti dell'ospedale (tabella 4.21), è interessante osservare che la maggior parte del campione tendenzialmente non esprime intenzione di lasciare né l'ospedale ( $M=1.49$ ;  $SD=.87$ ), né il reparto ( $M=1.85$ ;  $SD=1.21$ ), anche se tale intenzione è maggiore in relazione a quest'ultimo.

**Tabella 4.21: Medie caratteristiche del lavoro, soddisfazione e intenzione di abbandono (N=593)**

	Media	Deviazione standard
Varietà del compito	3,56	,73
Autonomia	2,90	,70
Soddisfazione contenuti lavoro	3,31	,59
Soddisfazione rapporto superiori	3,17	,92
Soddisfazione rapporto colleghi	3,35	,73
Intenzione turnover Ospedale	1,49	,87
Intenzione turnover Reparto	1,85	1,21

Emerge, inoltre, che la maggior parte dei rispondenti manifesta volontari comportamenti proattivi di cittadinanza rivolti all'organizzazione come la virtù civica (M=3.13; SD=.66), così come anche maggiori comportamenti di altruismo rivolti ai colleghi (M=3.82; SD=.58) (tabella 4.22), dimostrando in questo modo una certa fiducia nella loro unità operativa, rafforzata molto probabilmente dalla percezione di ottenere da questa supporto.

**Tabella 4.22: Medie comportamento di cittadinanza (N=593)**

	Media	Deviazione standard
Virtù civica	3,13	,66
Altruismo	3,82	,58

## 4.4 Analisi dei vissuti organizzativi del personale infermieristico

Dopo aver delineato un primo quadro descrittivo generale, appare utile indagare i differenti vissuti e le principali specificità che caratterizzano il campione indagato.

Tramite l'analisi della Varianza multivariata (MANOVA) si è proceduto ad analizzare le differenze, nelle dimensioni studiate, nei differenti sottogruppi del campione. Il confronto fra gruppi<sup>13</sup> è stato effettuato mediante l'utilizzo di alcune variabili di background come l'anzianità professionale e l'anzianità lavorativa nel reparto.

### *Anzianità professionale*

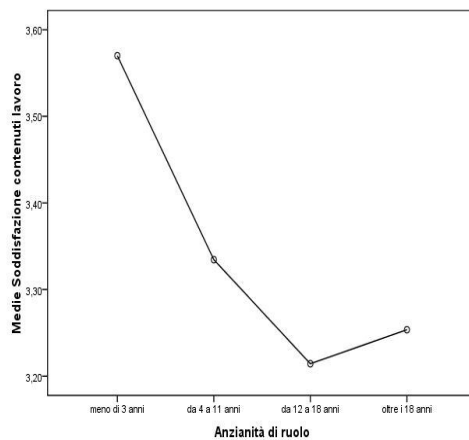
Prendendo in considerazione le differenze percepite dal personale rispetto all'anzianità di servizio, si riscontrano interessanti risultati circa: la soddisfazione per i *contenuti del lavoro* ( $F_{(2,61)}=8.32$ ,  $p=.05$ ;  $\eta^2=.04$ ) e nel *rapporto con i colleghi* ( $F_{(2,61)}=8.20$ ,  $p=.05$ ;  $\eta^2=.04$ ); il *supporto organizzativo percepito* ( $F_{(2,61)}=3.31$ ,  $p=.05$ ;  $\eta^2=.02$ ); le caratteristiche del lavoro come *l'autonomia* ( $F_{(2,61)}=4.94$ ,  $p=.05$ ;  $\eta^2=.03$ ) e la *varietà del compito* ( $F_{(2,61)}=5.41$ ,  $p=.05$ ;  $\eta^2=.03$ ), *l'orientamento all'apprendimento* ( $F_{(2,61)}=13.70$ ,  $p=.05$ ;  $\eta^2=.07$ ) e *la percezione della propria competenza professionale* ( $F_{(2,61)}=9.67$ ,  $p=.05$ ;  $\eta^2=.05$ ), il *commitment organizzativo di tipo affettivo* ( $F_{(2,61)}=3.23$ ,  $p=.05$ ;  $\eta^2=.02$ ) e *continuativo nella sua specifica Low Alternative* ( $F_{(2,61)}=9.56$ ,  $p=.05$ ;  $\eta^2=.05$ ), la *motivazione estrinseca di tipo integrata* ( $F_{(2,61)}=12.41$ ,  $p=.05$ ;  $\eta^2=.06$ ) e *identificata* ( $F_{(2,61)}=12.71$ ,  $p=.05$ ;  $\eta^2=.06$ ), il comportamento di cittadinanza rivolto agli individui come *l'altruismo* ( $F_{(2,61)}=6.44$ ,  $p=.05$ ;  $\eta^2=.03$ ), *l'intenzione di abbandono dell'ospedale* ( $F_{(2,61)}=9.85$ ,  $p=.05$ ;  $\eta^2=.05$ ).

Facendo un confronto tra medie attraverso un'analisi multivariata è, in generale, emerso che la classe lavorativa più giovane che lavora da meno di tre anni si diversifica maggiormente rispetto a coloro che lavorano da più tempo, in particolare dai colleghi che hanno un'anzianità professionale di circa 15 anni e oltre i 18 anni.

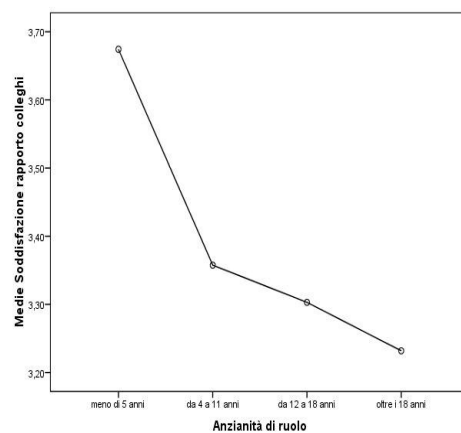
---

<sup>13</sup> Per poter determinare quali medie sono significativamente diverse si è ritenuto opportuno utilizzare uno dei test più usati per i confronti post hoc, il test di Scheffé.

Nello specifico è emerso che le persone che lavorano da meno di 3 anni (N=88; M=3.57, SD=.56) si dichiarano maggiormente soddisfatte circa i contenuti del proprio lavoro rispetto al personale con un'anzianità di ruolo mediamente di 15 anni (N=179; M=3.21, SD=.58) (figura 4.6); Rispetto al rapporto con i propri colleghi, invece, le persone che lavorano da meno di 3 anni (N=88; M=3.67, SD=.76) risultano maggiormente soddisfatte rispetto a coloro che lavorano da oltre 18 anni (N=204; M=3.23, SD=.72) (figura 4.7).



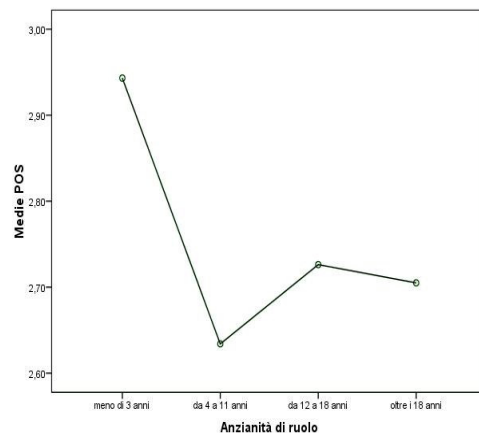
**Figura 4.6: Soddisfazione contenuti lavoro**



**Figura 4.7: Soddisfazione rapporto colleghi**

Anche per quel che riguarda le percezioni di supporto da parte dell'unità operativa in cui si lavora si osserva (fig. 4.8) una differenza statisticamente significativa tra le persone che lavorano da meno di 3 anni (N=88; M=2.94, SD=.69) e coloro che lavorano da circa 7 anni (range 4-11 anni) (N=110; M=2.63, SD=.71).

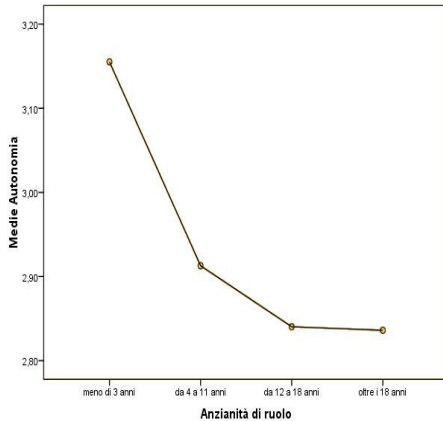
Analizzando le differenti percezioni circa le caratteristiche del lavoro svolto in termini di autonomia e varietà del compito, le persone che lavorano da meno di 3 anni (N=88; M=3.15, SD=.57) dichiarano maggiormente che il loro lavoro permette loro una certa autonomia nel programmarlo, nella scelta dei metodi e nelle decisioni per svolgerlo al meglio, rispetto invece a coloro che lavorano in media da 7 anni (N=110; M=2.91, SD=.69) e ancor più evidente rispetto a coloro



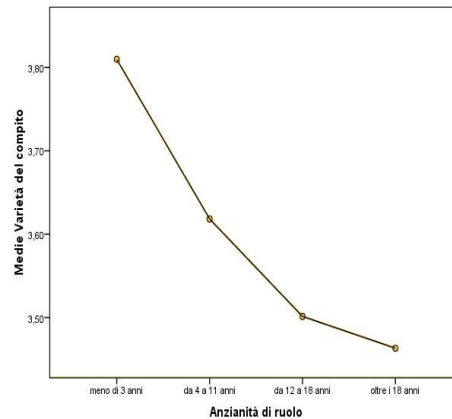
**Figura 4.8: Supporto organizzativo percepito**

che lavorano in media da 15 anni (N=179; M=2.84, SD=.68) e da oltre 18 anni (N=204; M=2.83, SD=.76) (figura 4.9).

Rispetto alla varietà del compito, la figura 4.10 mostra come la categoria dei lavoratori con anzianità di ruolo più giovane (N=88; M=3.81, SD=.71) mostra in merito le percezioni più differenti soprattutto con i lavoratori con anzianità professionale di oltre 18 anni (N=204; M=3.46, SD=.73).



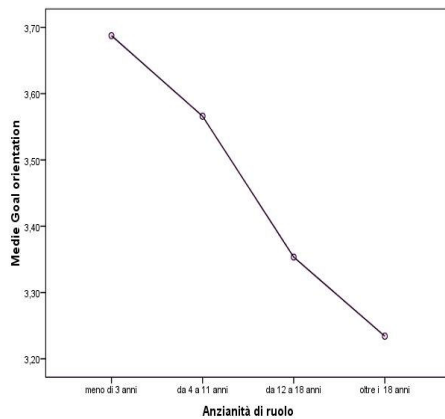
**Figura 4.9: Autonomia**



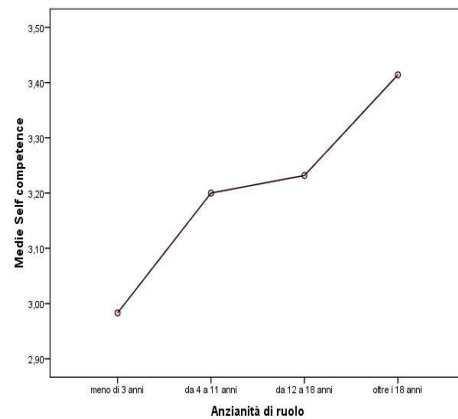
**Figura 4.10: Varietà del compito**

Come emerge anche dalla figura 4.11 un quadro interessante si delinea anche dalle differenze riscontrate nelle diverse categorie di anzianità professionale in merito all'orientamento all'obiettivo di apprendimento e alla percezione della propria competenza professionale: infatti è emerso che le persone che lavorano da meno di 3 anni (N=88; M=3.69, SD=.63) presentano un orientamento ad apprendere e alla crescita delle proprie capacità sul lavoro maggiore rispetto ai lavoratori più maturi, che lavorano in particolare da oltre 18 anni (N=204; M=3.23, SD=.60); Rispetto, invece, alle percezioni della propria competenza sul lavoro, coloro che lavorano da meno di 3 anni (N=88; M=2.98, SD=.63) manifestino la più bassa percezione rispetto al resto delle categorie di anzianità, significativamente rispetto a coloro che lavorano da più di 18 anni (N=204; M=3.41, SD=.68) (figura 4.12).





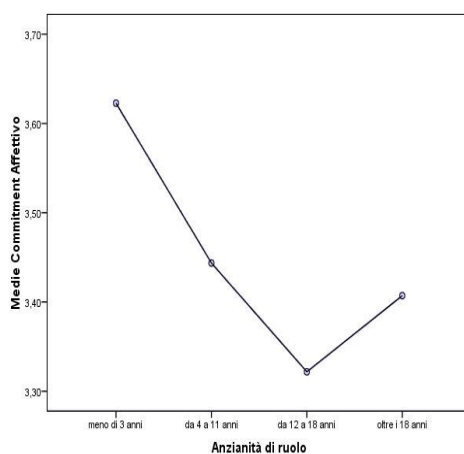
**Figura 4.11: Goal orientation**



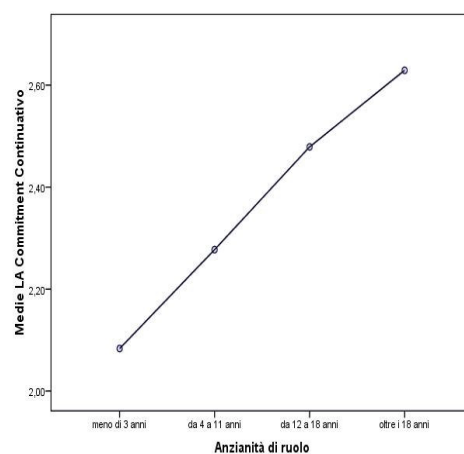
**Figura 4.12: Self competence**

Analizzando i risultati riguardanti il commitment organizzativo, il personale appartenente alla categoria di anzianità lavorativa più giovane (N=88; M=3.62, SD=.80), a differenza di coloro che lavorano in media da 15 anni (N=179; M=3.32, SD=.75), dichiara un maggiore attaccamento emotivo, un legame di tipo affettivo con il proprio reparto (figura 4.13).

Considerando anche le differenze emerse in riferimento alla sottodimensione Low Alternatives della componente continuativa del commitment organizzativo è possibile rilevare come coloro che lavorano da oltre 18 anni (N=204; M=2.63, SD=.90), a differenza soprattutto dei lavoratori con un'anzianità di servizio al di sotto dei 3 anni (N=88; M=2.08, SD=.76), mostrino un legame verso il reparto presso cui lavorano prevalentemente basato sulla consapevolezza di quelli che potrebbero essere i possibili costi associati alla decisione di lasciarlo, costi relativi più precisamente alla mancanza di valide alternative (figura 4.14).

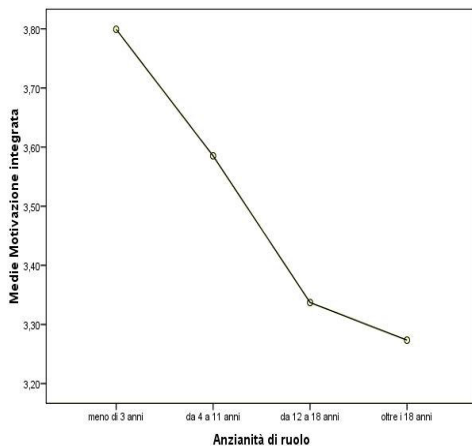


**Figura 4.13: Commitment affettivo**

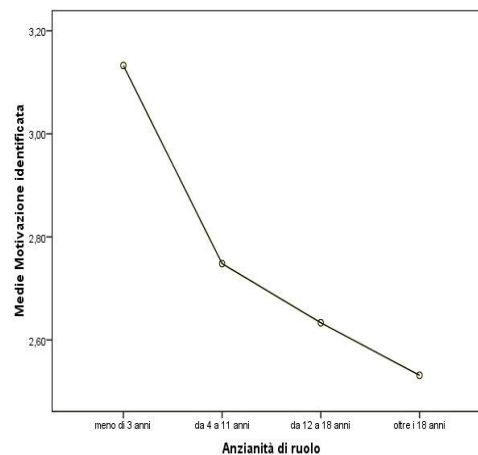


**Figura 4.14: Commitment continuativo LA**

Esaminando le forme di regolazione della motivazione si nota come coloro che lavorano da meno di 3 anni ( $N=88$ ;  $M=3.80$ ,  $SD=.73$ ) presentano una forma di motivazione integrata verso il lavoro più elevata rispetto a coloro che lavorano da oltre 18 anni ( $N=204$ ;  $M=3.27$ ,  $SD=.74$ ) (figura 4.15). Anche rispetto alla forma identificata di motivazione estrinseca si evidenzia una differenza sempre tra coloro che lavorano da meno di 3 anni ( $N=88$ ;  $M=3.13$ ,  $SD=.80$ ) e coloro che lavorano da oltre 18 anni ( $N=204$ ;  $M=2.53$ ,  $SD=.75$ ) (figura 4.16).



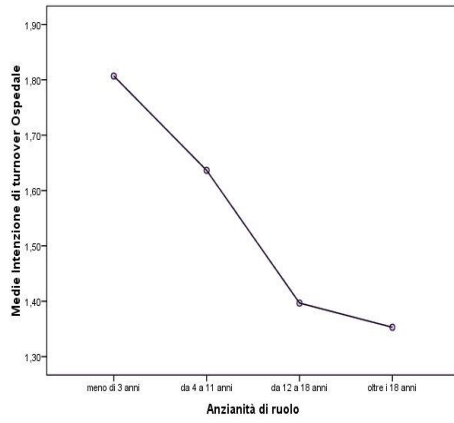
**Figura 4.15: Motivazione integrata**



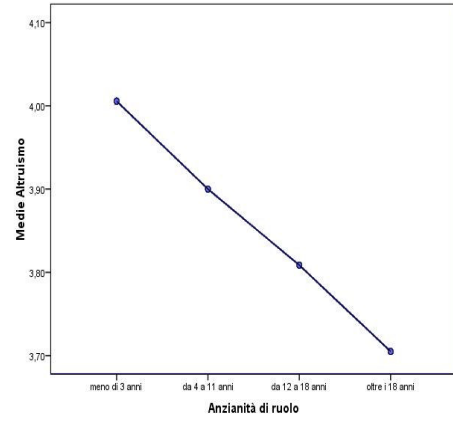
**Figura 4.16: Motivazione identificata**

Riguardo alle future intenzioni di abbandono è emerso che i lavoratori che hanno un'anzianità di servizio inferiore ai 3 anni presentano una maggiore intenzione di cambiare ospedale ( $N=88$ ;  $M=1.81$ ,  $SD=1.02$ ) rispetto a tutte le categorie di anzianità prese in considerazione, ma la differenza maggiore nelle intenzioni di abbandono è ancora più evidente soprattutto rispetto ai lavoratori che hanno un'anzianità professionale compresa tra i 12 e i 18 anni ( $N=179$ ;  $M=1.40$ ,  $SD=.75$ ) e superiore ai 18 anni ( $N=204$ ;  $M=1.35$ ,  $SD=.79$ ) (figura 4.17).

Infine, altro aspetto interessante è rappresentato dai comportamenti di cittadinanza rivolti in particolare ai colleghi come l'altruismo: è emerso che i lavoratori che hanno un'anzianità professionale inferiore ai 3 anni ( $N=88$ ;  $M=4.01$ ,  $SD=.59$ ) manifestano maggiori comportamenti di altruismo nei confronti degli altri colleghi, rispetto, invece, soprattutto alle persone che lavorano da oltre 18 anni ( $N=204$ ;  $M=3.70$ ,  $SD=.60$ ) (figura 4.18).



**Figura 4.17: Intenzione di abbandono dell'ospedale**

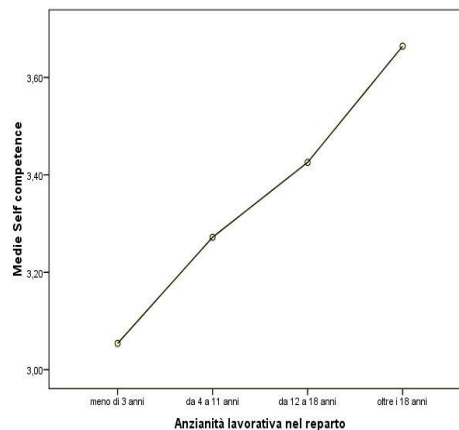


**Figura 4.18: Altruismo**

## Anzianità lavorativa nel reparto

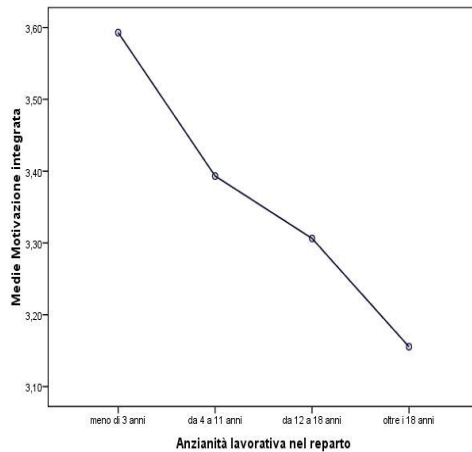
Sono state riscontrate differenze nelle percezioni del campione, individuato mediante anche l'anzianità lavorativa nel reparto, in merito ai diversi aspetti legati all'individuo, al lavoro e all'organizzazione: la *percezione della propria competenza professionale* ( $F_{(2,61)}=15.87$ ,  $p=.05$ ;  $\eta^2=.08$ ); la *motivazione nelle sue forme integrata* ( $F_{(2,61)}=5.99$ ,  $p=.05$ ;  $\eta^2=.03$ ) ed *identificata* ( $F_{(2,61)}=5.19$ ,  $p=.05$ ;  $\eta^2=.03$ ); il *commitment per continuità nella sua specifica Low Alternatives* ( $F_{(2,61)}=5.28$ ,  $p=.05$ ;  $\eta^2=.03$ ); *l'intenzione futura di turnover dell'ospedale* ( $F_{(2,61)}=5.26$ ,  $p=.05$ ;  $\eta^2=.03$ ).

Nello specifico, per quel che riguarda la percezione della propria competenza sul lavoro si riscontrano differenze significative nel personale con un'anzianità lavorativa nel reparto inferiore a 3 anni ( $N=181$ ;  $M=3.05$ ,  $SD=.66$ ) rispetto a coloro che vi lavorano in particolare da più di 18 anni ( $N=56$ ;  $M=3.66$ ,  $SD=.59$ ), ma anche rispetto a coloro con un'anzianità di reparto compresa tra i 4 e gli 11 anni ( $N=251$ ;  $M=3.27$ ,  $SD=.61$ ) e tra i 12 e i 18 anni ( $N=74$ ;  $M=3.42$ ,  $SD=.64$ ). Quindi, sostanzialmente, chi è da meno tempo all'interno del reparto in cui lavora dichiara di essere meno competente nel proprio lavoro rispetto a chi lavora per il reparto da più tempo (figura 4.19).

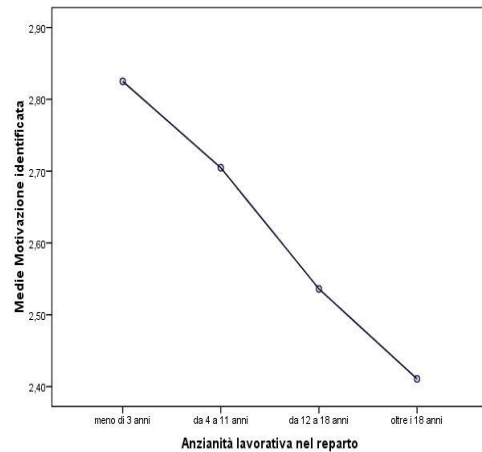


**Figura 4.19: Self competence**

Differenze simili si riscontrano nelle forme di regolazione della motivazione estrinseca. Il personale che lavora nel reparto da meno di 3 anni ( $N=181$ ;  $M=3.59$ ,  $SD=.82$ ) dichiara una maggiore motivazione integrata verso il suo lavoro rispetto al personale che lavora nel reparto da più di 18 anni ( $N=56$ ;  $M=3.15$ ,  $SD=.82$ ) (figura 4.20). La stessa cosa si verifica per quanto riguarda la forma identificata della motivazione estrinseca: le persone che lavorano da meno tempo nel reparto ( $N=181$  meno di 3 anni;  $M=2.82$ ,  $SD=.85$ ) hanno una motivazione identificata maggiore rispetto a chi lavora nel reparto da più tempo ( $N=56$  oltre 18 anni;  $M=2.41$ ,  $SD=.71$ ) (figura 4.21).



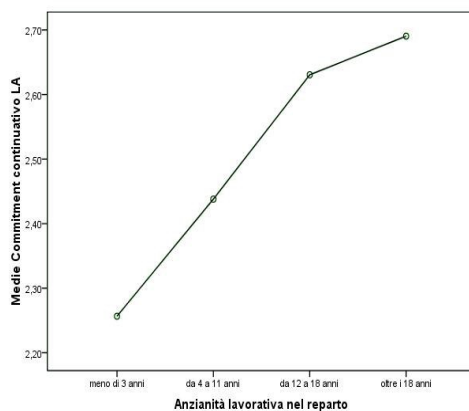
**Figura 4.20: Motivazione integrata**



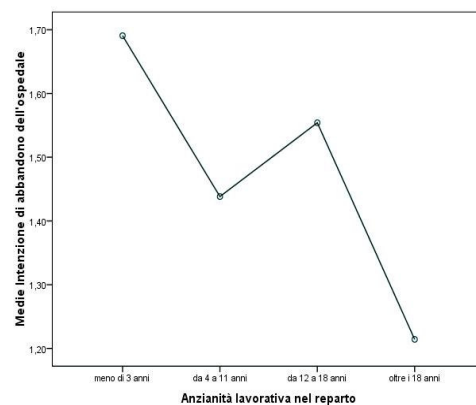
**Figura 4.21: Motivazione identificata**

Per quel che riguarda il commitment organizzativo per continuità emergono delle differenze in particolare in relazione alla componente Low Alternatives (figura 4.22), secondo cui le persone che lavorano da più tempo nel reparto (N=56 oltre i 18 anni; M=2.69, SD=.87), rispetto a coloro che vi lavorano da meno tempo (N=181 meno di 3 anni; M=2.25, SD=.86) rimangono nel reparto perché sentono di non avere altre alternative e percepiscono l'idea di cambiare come troppo costosa.

In relazione alle future intenzioni di abbandono dell'ospedale (figura 4.23), si è evidenziato che il personale che lavora da meno di 3 anni nel reparto (N=181; M=1.69, SD=1.00) manifesta maggiore intenzione di lasciare l'ospedale sia rispetto a coloro che hanno un'anzianità di reparto compresa tra i 4 e gli 11 anni (N=251; M=1.44, SD=.81), sia rispetto a coloro che lavorano nell'unità operativa di riferimento da più di 18 anni (N=56; M=1.21, SD=.99).



**Figura 4.22: Commitment continuativo LA**



**Figura 4.23: Intenzione di turnover ospedale**

Attraverso la tecnica dell'analisi *discriminante*<sup>14</sup> si è cercato, successivamente, di identificare le variabili che meglio contribuissero a differenziare i gruppi di soggetti contraddistinti per variabili categoriali come: la richiesta di trasferimento dal reparto e la richiesta di trasferimento ad altro ospedale. Tali fattori rappresentano le variabili dipendenti dell'analisi discriminante e sono stati presi in esame proprio per la loro importanza in quanto elementi molto vicini al probabile comportamento reale di abbandono. Infatti, con tale richiesta gli individui non manifestano soltanto un'intenzione di lasciare, ma un passo in più verso la messa in atto del comportamento.

Per tale ragione è interessante osservare quali gruppi di variabili contribuiscono a differenziare i soggetti in base a coloro che hanno inoltrato tali domande, rispetto a chi non l'ha fatto.

### *Domanda di trasferimento ad altro ospedale*

Prima di procedere con l'analisi discriminante è necessario verificare un assunto di base consigliato da Barbaranelli (2006): l'assenza di multicollinearità tra le variabili, cioè l'assenza di una correlazione elevata tra esse, poichè alti livelli di collinearità aumentano la probabilità che una variabile predittore importante sia statisticamente non significativa e che venga rifiutata dal modello. Questo perché le variabili in esame potrebbero avere molta varianza in comune, ma non è possibile dichiarare quale di esse è più influente rispetto all'outcome (come se esse fossero interscambiabili). A questo proposito è stato effettuato su tutte le variabili analizzate il test di collinearità attraverso l'analisi del coefficiente di *Tolleranza* e del coefficiente *VIF*. L'analisi ha ottenuto per alcune variabili dei punteggi al di fuori dei valori ritenuti ottimali<sup>15</sup>, per questa ragione sono state direttamente eliminate dal modello sulla base del quale è stata effettuata la successiva analisi discriminante. Una volta eliminate le variabili con

---

<sup>14</sup> L'analisi *discriminante* consente di identificare l'insieme delle variabili che contribuiscono meglio a differenziare due o più gruppi (preformati) di soggetti e a classificare nuovi casi nei gruppi preesistenti. Il proposito dell'analisi discriminante è quello di: (1) costruire una funzione discriminante attraverso l'individuazione di una combinazione lineare di variabili misurate che fornisca la migliore discriminazione tra i gruppi in esame; (2) individuare una funzione di classificazione verificando se l'insieme delle variabili consente di classificare i soggetti esaminati nei loro rispettivi gruppi di appartenenza; (3) verificare la capacità predittiva del modello attraverso una procedura che esamini l'appartenenza di gruppo per soggetti diversi da quelli sui quali sono state individuate le funzioni discriminanti e di classificazione.

<sup>15</sup> Il coefficiente di *Tolleranza* deve essere maggiore di 0,2, mentre il coefficiente *VIF* non deve essere maggiore di 2.

i suddetti coefficienti problematici, l'analisi della collinearità ha riportato, per le restanti variabili, dei valori pienamente accettabili (Appendice Q).

Successivamente si è quindi proceduto con l'analisi discriminante che ha dimostrato che esistono delle differenze tra le percezioni dei soggetti in merito a coloro che hanno effettuato domanda di trasferimento dall'ospedale e coloro che non hanno effettuato tale richiesta. Dall'analisi si è ottenuta una soluzione con una funzione discriminante a cui appartengono tutte le persone che hanno fatto domanda di trasferimento (N=46). Il test *Lambda di Wilks*<sup>16</sup> è risultato significativo (Appendice O1, tabella 1), permettendo di rifiutare l'ipotesi nulla e affermare che la capacità discriminativa della funzione è appropriata. Nello specifico, da una lettura della *matrice di struttura*<sup>17</sup> riportata nella funzione discriminante (Appendice O1, tabella 2) è emerso che il gruppo dei soggetti che hanno inoltrato richiesta di cambiamento di ospedale si differenzia dal gruppo di coloro che non hanno effettuato tale domanda in particolare per: un minore attaccamento organizzativo di tipo affettivo (M=3,20, SD=0,91) e normativo (M=1,90, SD=0,75), una minore percezione di supporto da parte dell'organizzazione (M=2,55, SD=0,82), una maggiore percezione della propria competenza professionale (M=3,42, SD=0,72) ed una minore soddisfazione per il rapporto con i colleghi (M=3,18, SD=0,75). Tali affermazioni sono confermate anche dal risultato del test "funzioni ai baricentri di gruppo", il quale dimostra il rapporto esistente tra i gruppi e la funzione, indicandone anche il verso (appendice O1, tabella 3).

Tali differenze fra i soggetti è possibile osservarle più chiaramente nella tabella 4.23, in cui vengono riportati i punteggi medi per i gruppi di variabili ottenuti dalla funzione discriminante.

---

<sup>16</sup> Si tratta di un test di significatività utilizzato per esaminare l'ipotesi nulla che nessuna funzione discriminante è statisticamente differente da zero, cioè non esistono funzioni in grado di discriminare i gruppi di soggetti. L'indice si ricava dal rapporto tra la devianza entro i gruppi e la devianza totale.

<sup>17</sup> Rappresentano gli indici che forniscono informazioni sul contributo della variabile alla discriminazione tra gruppi. Barbaranelli (2003) afferma che se il loro valore assoluto è maggiore di .30 vuol dire che la variabile condivide con la funzione almeno il 9% di varianza, quindi può essere considerata come un "marker" adeguato per interpretare la funzione discriminante.

**Tabella 4.23: Differenza medie tra i gruppi per domanda trasferimento ospedale**

	Domanda trasferimento Ospedale			
	SI		NO	
	M	SD	M	SD
Commitment normativo	1,90	0,75	2,41	0,77
Commitment affettivo	3,20	0,91	3,48	0,74
POS	2,55	0,82	2,79	0,70
Self competence	3,42	0,72	3,22	0,66
Soddisfazione rapporto colleghi	3,18	0,75	3,40	0,71
	N=46		N=435	

Infine, per confermare e validare la soluzione fattoriale dell'insieme di variabili identificate dall'analisi discriminante è stata valutata l'accuratezza della classificazione ottenuta attraverso l'utilizzo del *Q di Press statistico*<sup>18</sup> e del *criterio di miglioramento rispetto al caso*<sup>19</sup> (IOCC). Il Q di Press è un test statistico utilizzato appositamente per gruppi di diverse dimensioni (rispetto alla presente ricerca si tratta di classificare due gruppi numericamente differenti: coloro che hanno inoltrato domanda di lasciare l'ospedale N=46 e coloro che non l'hanno fatto N=435) e valuta la potenza discriminatoria della matrice di classificazione confrontando il valore del Chi<sup>2</sup> tabulato con 1 df (p=0,01); mentre il criterio di miglioramento rispetto al caso (IOCC) valuta la probabilità che la classificazione delle variabili a un determinato gruppo non sia dovuta al caso.

L'analisi ha ottenuto un indice Press Q<sub>1</sub> pari a 321,77 (p=0.001), quindi significativo, così come anche il criterio di miglioramento rispetto al caso (IOCC) che risulta pari a 0,90. Dai dati ottenuti è quindi possibile affermare che la funzione individuata discrimina significativamente i soggetti che hanno inoltrato domanda di trasferimento di ospedale da chi non l'ha fatto, individuando che il primo gruppo presenta valori molto bassi nella funzione (Appendice O1, Tabella 3) che si traducono in bassi livelli di commitment normativo e affettivo, bassi livelli di supporto organizzativo percepito, bassi livelli di soddisfazione per il rapporto con i colleghi e alti livelli di percezione della propria competenza professionale.

<sup>18</sup> Il Q di Press si calcola attraverso la formula:  $Press\ Q = [N - (nK)]^2 / [N(K-1)]$ , dove N è l'ampiezza totale del campione, n è il numero delle osservazioni e K è il numero dei gruppi.

<sup>19</sup> Verifica l'ipotesi nulla che il modello di classificazione ottenuto mediante l'analisi discriminata non sia migliore di quello ottenibile classificando i soggetti a caso. Nel caso di una classificazione perfetta l'indice è pari a 1: quanto più l'indice si allontana dall'unità, minore è il miglioramento che si ha rispetto alla classificazione casuale.



### *Domanda di trasferimento ad altra unità operativa*

Prendendo in esame la richiesta di trasferimento dal proprio reparto attuale come fattore discriminante, emergono anche in questo caso delle differenze tra le percezioni dei soggetti in merito a uno specifico gruppo di variabili.

Anche in questo caso il test *Lambda di Wilks* è risultato significativo (Appendice O2, tabella 1), permettendo di rifiutare l'ipotesi nulla e affermare che la funzione discriminante trovata è in grado di differenziare i gruppi. Dall'analisi della matrice di struttura (Appendice O2, tabella 2) è emerso che il gruppo dei soggetti che ha inoltrato richiesta di cambiamento di reparto si differenzia dal gruppo di coloro che non ha effettuato tale domanda in particolare per: un minore attaccamento al reparto sia di tipo affettivo (M=3,22, SD=0,81) che normativo (M=1,91, SD=0,79). Tali affermazioni sono confermate anche dal risultato del test "funzioni ai baricentri di gruppo", il quale dimostra il rapporto esistente tra i gruppi e la funzione, indicandone anche il verso (appendice O2, tabella 3).

Tali differenze fra i soggetti è possibile osservarle più chiaramente nella tabella 4.24, in cui vengono riportati i punteggi medi per i gruppi di variabili ottenuti dalla funzione discriminante.

**Tabella 4.24: Differenza medie tra i gruppi per domanda trasferimento reparto**

	Domanda trasferimento Reparto			
	SI		NO	
	M	SD	M	SD
Commitment normativo	1,91	0,79	2,43	0,77
Commitment affettivo	3,22	0,81	3,47	0,74
	N=105		N=463	

L'analisi relativa all'accuratezza della classificazione ha ottenuto un indice Press  $Q_1$  pari a 223,52 ( $p=0.001$ ), quindi significativo, così come anche il criterio di miglioramento rispetto al caso (IOCC) che risulta pari a 0,77.

Si può quindi affermare che la funzione individuata discrimina significativamente i soggetti che hanno inoltrato domanda di trasferimento di reparto da chi non l'ha fatto, individuando che il primo gruppo presenta valori molto bassi nella funzione (Appendice O2, Tabella 3) che si traducono nello specifico in bassi livelli di commitment normativo e affettivo nei confronti della propria unità.

## 4.5 I determinanti dell'intenzione di turnover e dei comportamenti di cittadinanza organizzativa: un modello motivazionale di equazione strutturale

### La verifica dei modelli

Come precedentemente sottolineato, la presente ricerca ha inteso utilizzare per testare le ipotesi legate ai modelli teorici, un modello di equazione strutturale con AMOS 5.

La tabella 4.25 mostra le analisi descrittive e le correlazioni delle variabili oggetto di studio che, oltre al supporto fornito dalle teorie e dalla letteratura esistenti, sono state prese in considerazione nel presente modello come dati empirici di partenza in base ai risultati ottenuti più significativi. Per fini espositivi e per una maggiore semplicità nella lettura dei dati, esse sono state indicizzate, ma chiaramente la presente base dati fa riferimento ai diversi indicatori rapportati a tali indici<sup>20</sup>.

È necessario sottolineare che attraverso le analisi descrittive preliminari del campione, non sono emersi punteggi medi elevati di intenzione di turnover dall'ospedale da parte dei partecipanti, e dalle analisi delle correlazioni bivariate le poche correlazioni emerse tra le variabili sono molto basse e perlopiù non significative. Infatti, dall'analisi del modello teorico ipotizzato è emerso che l'intenzione di lasciare l'ospedale non ha mostrato relazioni significative con le variabili inserite, restituendo complessivamente indici di fit che non raggiungono la soglia dell'accettabilità del modello in particolare per il GFI ( $\chi^2 = (df = 1296, N = 593) = 2645.8, \chi^2/df = 2,04; GFI = .89; CFI = .93; RMSEA = .04$ ).

Sulla base del principio di parsimonia si è, quindi, proceduto alla validazione di un modello alternativo che ha preso in considerazione solo l'intenzione di lasciare il reparto, che si ritiene comunque essere un importante livello di analisi da indagare.

---

<sup>20</sup> L'esigenza di sintetizzare in un unico indice la pluralità delle variabili avviene quando un concetto viene scomposto in dimensioni e rilevato attraverso una molteplicità di indicatori. Per indice si intende, quindi, una variabile funzione di altre variabili che sintetizza le informazioni contenute in queste.

## Il modello di misura

Così come già esposto in sede di analisi fattoriale confermativa delle scale, il modello di misurazione ha dato per tutte le scale dei risultati soddisfacenti. È utile sottolineare che nonostante la regola dei due indicatori per l'identificazione della CFA (Bollen, 1989) alcune delle variabili latenti prese in esame nel presente lavoro di ricerca (intenzione di turnover) sono state definite utilizzando un solo indicatore. Tale scelta è motivata da alcune considerazioni che riguardano l'adeguatezza del "rapporto di indicazione" o di "rappresentanza semantica" che mette in relazione tali indicatori con i costrutti specifici esaminati.

## Il modello di struttura

Di seguito verranno esposti i modelli strutturali che per una maggiore comprensione verranno scorporati nelle differenti ipotesi prese in esame sulla base della struttura teorica identificata. Alcune delle dimensioni considerate nel modello generale sono state scelte oltre che sulla base della letteratura di riferimento, anche tenendo conto dei risultati più significativi emersi dall'analisi delle correlazioni bivariate che in linea di massima supportano le ipotesi stesse.

Alcune di queste sono ipotesi di mediazione che acquisiscono ancora più rilevanza alla luce del "principio di parsimonia" su cui si basano metodologie di analisi avanzate, quali i modelli di equazione strutturale con variabili latenti, che simultaneamente prendono in considerazione la complessa rete di interazioni esistenti tra le variabili indagate.

Per testare un effetto di mediazione, usando i modelli di equazione strutturale, è possibile procedere comparando il modello con paths mediazionali e modelli addizionali che includono i paths diretti (Perugini e Conner, 2000). Gli autori osservano come *"la comparazione formale dei modelli è informativa dove l'indice globale è migliorato includendo i paths diretti. Se il caso si realizza la differenza del chi-quadrato ( $\chi^2$ ) tra i modelli risulta significativa"* (p. 21).

Successivamente saranno presi in considerazione i singoli parametri per verificare che i criteri per testare un effetto di mediazione, definiti da Baron e Kenny (1986), vengano rispettati. Sono state, quindi, condotte delle analisi della regressione secondo le indicazioni degli autori, le cui condizioni necessarie per poter affermare l'esistenza di una mediazione sono: (a) la variabile indipendente predice in maniera significativa la variabile mediatrice; (b) la variabile mediatrice predice in maniera significativa la variabile dipendente; (c) controllando

(nell'equazione di regressione) le due condizioni precedenti, una precedente relazione significativa tra la variabile indipendente e quella dipendente si annulla o diminuisce il suo livello di predittività in maniera significativa.

L'adattabilità del modello, cioè l'accuratezza con cui esso è in grado di riprodurre i dati osservati, è stata valutata anche in questo caso con il *Comparative Fit Index* (CFI), il *Goodness of Fit Index* (GFI) e il *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). L'adattabilità può essere considerata soddisfacente quando il Chi-square test non risulta significativo, ma data la sensibilità di tale test dalla grandezza del campione e dal numero di variabili considerate, come suggerito dalla letteratura, è opportuno che vengano presi in considerazione altri indici (Bollen e Long, 1993). Un fit buono è ottenuto quando il CFI e il GFI sono uguali o maggiori di .90 e il RMSEA è minore di .08 (Bentler, 1990). Rispetto all'indice di  $\chi^2$  si è invece utilizzato, per i motivi sopra esposti, la regola suggerita da Kline (1998) secondo cui il valore del  $\chi^2/df$  deve essere inferiore a 3.

Variabili	M	Ds	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Invenzione turnover/Reparato	1,85	1,21	-																			
2. Soddisfazione contenuti lavoro	3,31	0,58	-,093*	,88																		
3. Soddisfazione per i colleghi	3,34	0,73	-,094*	,498**	,83																	
4. Soddisfazione per i superiori	3,17	0,92	-,192**	,525**	,416**	,94																
5. LMX	2,93	0,84	-,162**	,401**	,311**	,838**	,93															
6. Altruismo	3,82	0,58	,030	,244**	,252**	,152**	,154**	,80														
7. Virù etica	3,12	0,66	,047	,209**	,152**	,188**	,145**	,459**	,68													
8. POS	2,73	0,72	-,119*	,540**	,430**	,578**	,549**	,252**	,261**	,85												
9. Commitment affettivo	3,42	0,75	-,238**	,511**	,424**	,390**	,347**	,215**	,170**	,434**	,85											
10. Commitment normativo	2,33	0,79	-,313**	,311**	,227**	,259**	,250**	,064	,043	,320**	,463**	,85										
11. Commitment continuativo LA	2,43	0,88	-,108**	-,220**	-,095*	-,151**	-,112**	-,021	-,064	-,126**	-,238**	,041	,73									
12. Commitment continuativo HS	2,64	0,88	-,377**	,267**	,221**	,238**	,216**	,016	-,032	,258**	,401**	,500**	,238**	,83								
13. Motivazione integrata	3,44	0,78	-,053	,404**	,214**	,201**	,162**	,349**	,244**	,278**	,379**	,251**	,157**	,203**	,82							
14. Motivazione identificata	2,70	0,81	-,066	,455**	,216**	,250**	,204**	,118**	,165**	,334**	,356**	,285**	,155**	,282**	,517**	,73						
15. Motivazione introiettata	2,40	0,83	-,047	,200**	,096*	,156**	,125**	,055	,049	,181**	,213**	,310**	,048	,277**	,263**	,467**	,73					
16. Motivazione esterna	2,36	0,78	,047	-,058	-,003	-,036	-,014	-,089*	-,107**	,019	-,111**	-,013	,145**	,073	-,051	,145**	,126**	,77				
17. Autonomia	2,90	0,70	-,057	,459**	,287**	,302**	,283**	,252**	,195**	,418**	,359**	,267**	-,099*	,188**	,402**	,350**	,202**	-,016	,93			
18. Varietà del compito	3,56	0,73	-,086*	,347**	,212**	,191**	,158**	,321**	,219**	,266**	,324**	,183**	-,103*	,129**	,433**	,294**	,140**	-,027	,528**	,90		
19. Learning orientation	3,41	0,65	,058	,262**	,102*	,094*	,065	,365**	,391**	,183**	,246**	,083*	-,132**	,031	,420**	,255**	,131**	-,156**	,286**	,302**	,85	
20. Self competence	3,25	0,66	,022	,168**	,010	,074	,089*	,200**	,176**	,135**	,152**	,086*	,107**	,097**	,135**	,057	,179**	,014	,206**	,123**	,256**	,86

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ; Alpha di Cronbach in diagonale

Tabella 4.25: Statistiche descrittive, correlazioni tra le variabili, affidabilità della scala (N=593)

## Presentazione del modello

Prima di procedere nella presentazione del modello generale attraverso l'esplicitazione delle singole ipotesi già presentate nel secondo capitolo, è stata, dapprima, indagata la relazione tra le componenti del commitment e le regolazioni della motivazione estrinseca sulla base del modello teorico di Meyer, Becker e Vandenberghe (2004), le cui relazioni più significative sono state considerate per la successiva verifica del modello motivazionale generale ipotizzato.

**L'ipotesi H1** è tesa a verificare empiricamente l'adeguatezza del modello teorico di Meyer e colleghi, anche se con qualche adattamento per il continuance commitment che nel presente campione, dall'analisi delle scale effettuata precedentemente, è stato visto essere suddiviso in due ulteriori sottodimensioni (High Sacrifice e Low Alternatives).

Procedendo nella verifica delle ipotesi, comparando i diversi path del commitment sulla motivazione è possibile osservare che tutti i legami sono significativi<sup>21</sup> ( $p=.05$ ). Nello specifico è emerso che i legami più elevati si evidenziano tra il commitment affettivo e la motivazione integrata ( $\gamma=.60$ ,  $ES=.08$ ,  $t=7.92$ ,  $\gamma_{std}=.50$ ,  $p<.001$ ) e identificata ( $\gamma=.75$ ,  $ES=.11$ ,  $t=6.96$ ,  $\gamma_{std}=.45$ ,  $p<.001$ ), anche se, osservando le differenze tra i parametri<sup>22</sup>, è possibile affermare che il primo legame è significativamente più forte del secondo ( $z=1,99$ ).

Inoltre, anche il commitment di tipo normativo registra sulla motivazione introiettata un'influenza significativa ( $\gamma=.28$ ,  $ES=.07$ ,  $t=3.85$ ,  $\gamma_{std}=.28$ ,  $p<.001$ ), confermando anche in questo caso l'ipotesi di relazione.

Il continuance commitment high sacrifice è legato significativamente alla regolazione introiettata ( $\gamma=.22$ ,  $ES=.07$ ,  $t=3.02$ ,  $\gamma_{std}=.22$ ,  $p=.002$ ), ma si è osservata una relazione significativa che non era stata considerata nelle ipotesi, anche con la motivazione identificata ( $\gamma=.12$ ,  $ES=.06$ ,  $t=2.04$ ,  $\gamma_{std}=.11$ ,  $p=.041$ ), sebbene di minor peso. Infine, il continuance commitment di tipo low alternatives ha evidenziato una relazione significativa con la motivazione esterna ( $\gamma=.15$ ,  $ES=.04$ ,  $t=3.52$ ,  $\gamma_{std}=.19$ ,  $p<.001$ ). La varianza spiegata per la motivazione

---

<sup>21</sup> Il **valore t di un parametro** (consiste nel suo valore diviso per l'errore standard) viene utilizzato per valutare se quel parametro può essere considerato significativamente diverso da zero, se cioè è possibile respingere l'ipotesi che il parametro nell'universo sia 0. In generale si considerano significativamente diversi da zero quei parametri che hanno valore  $t > |2|$ .

<sup>22</sup> Le differenze tra i parametri è possibile calcolarle attraverso un indice standardizzato che indica la presenza di una differenza significativa tra i parametri quando  $Z=1,96$ .

integrata è del 26%; per la forma identificata è del 25%; per la forma di regolazione introiettata è del 20%; e la varianza spiegata per la motivazione di tipo esterna è del 4%.

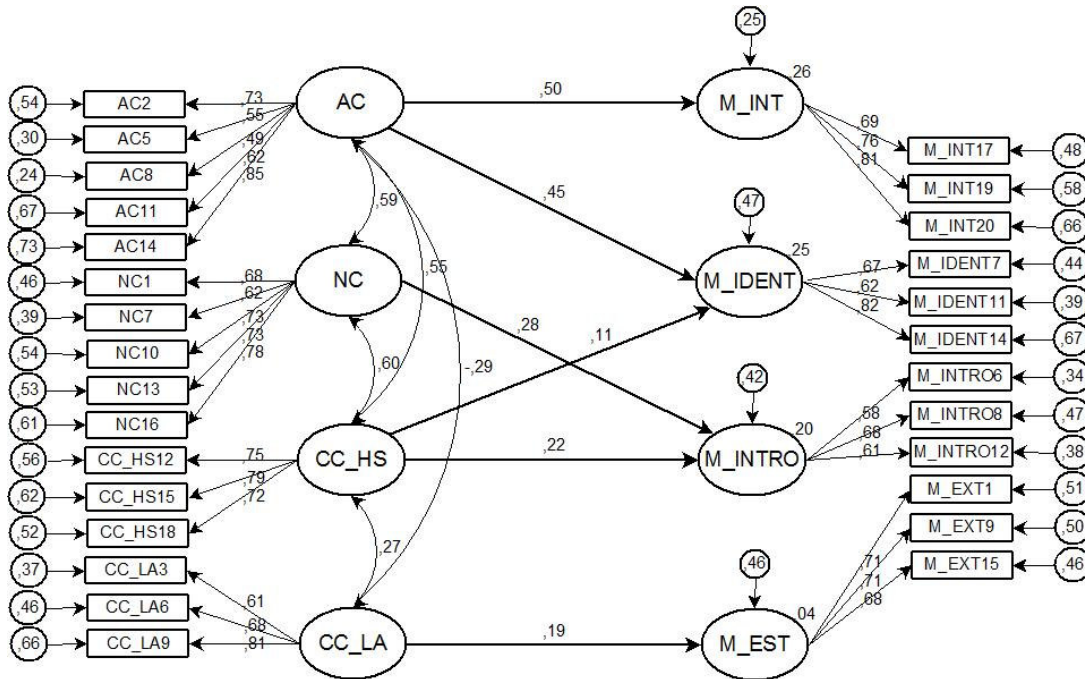
Le dimensioni del commitment organizzativo sono strettamente correlate tra di loro, in quanto componenti dello stesso costrutto teorico. Nello specifico è stata identificata una correlazione positiva tra l'Affective e il Normative ( $r=0,59$ ), tra il Normative e l'High Sacrifice Continuance ( $r=0,60$ ), tra l'High Sacrifice Continuance e il Low Alternatives Continuance ( $r=0,27$ ), tra l'Affective e l'High Sacrifice Continuance ( $r=0,55$ ) e una correlazione negativa tra l'Affective e il Low Alternatives Continuance ( $r=-0,29$ ). È, invece, risultata non significativa ( $p=0,40$ ) la correlazione tra Normative e Low Alternatives Continuance ( $r=0,04$ ), per questo si è scelto di non considerarla.

Quindi, le persone che presentano un coinvolgimento organizzativo di tipo affettivo, presenteranno anche forme più autonome di motivazione estrinseca; coloro che sono normativamente attaccati alla propria unità hanno invece una regolazione motivazionale più introiettata; coloro che rimangono nella loro organizzazione perché ritengono più sacrificante l'idea di lasciarla presentano una forma di regolazione introiettata e, anche se in modo leggero, identificata; i lavoratori che continuano a restare nella loro unità operativa perché ritengono di non avere altre alternative presentano, invece, una motivazione di tipo esterna.

Come si può osservare anche dalla tabella 4.26, è possibile affermare che l'adattabilità del modello ipotizzato ai dati è buono, offrendo così un contributo empirico al modello teorico di Meyer e collaboratori secondo cui la motivazione è strettamente legata al commitment e alle sue componenti, al variare delle quali si osserva una variazione anche nelle forme di regolazione motivazionali (figura 4.24).

**Tabella 4.26: Indici di adattamento del modello di Meyer, Becker e Vandenberghe (2004)**

Modello integrativo di commitment e motivazione	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	CFI	N=953
	922,5	330	2,8	0,05	0,90	0,91	



**Figura 4.24: Parte del modello teorico di Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) sull'integrazione tra commitment e motivazione - modello di equazione strutturale**

Legenda: AC= Affective commitment; NC= Normative commitment; CC\_HS= High Sacrifice Continuance commitment; CC\_LA= Low Alternatives Continuance commitment; M\_INT= Motivazione Integrata; M\_IDENT= Motivazione Identificata; M\_INTRO= Motivazione Introiettata; M\_EST= Motivazione Esterna

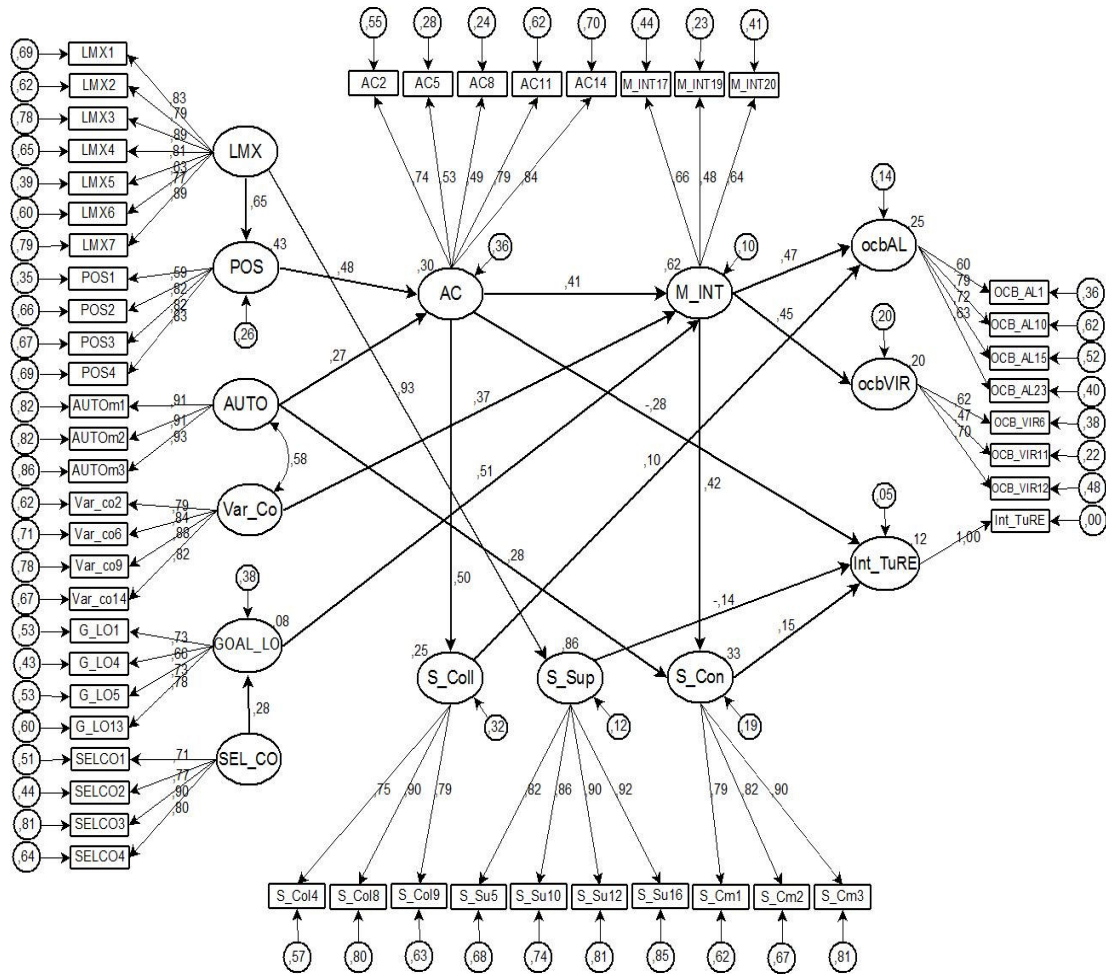
Di seguito si riporta il modello generale che verrà esplicito attraverso le singole ipotesi che hanno guidato la costruzione dello stesso.

Come accennato precedentemente, nel rispetto del principio della parsimonia, si è scelto di prendere in considerazione, all'interno del modello motivazionale, le variabili che sulla base dei risultati più significativi emersi dalla verifica del modello di Meyer e colleghi hanno restituito dei valori più elevati in termini di regressioni e varianza spiegata, nello specifico il legame tra commitment affettivo e motivazione integrata.



Rispetto alla modalità di presentazione del modello, per facilitare l'esposizione dei dati verranno presentate graficamente di volta in volta le singole ipotesi in esame, con i principali parametri standardizzati in modo dettagliato.

Il modello generale mostra buoni indici di adattamento complessivo ai dati ( $\chi^2 = (df = 1245, N = 593) = 2499.8$ ,  $\chi^2/df = 2,0$ ; GFI = .90; CFI = .95; RMSEA = .04).



**Figura 4.25: Modello motivazionale dell'intenzione di turnover e dei comportamenti di cittadinanza organizzativa - modello di equazione strutturale**

Legenda: LMX= Scambio superiore-collaboratori; POS= Supporto organizzativo percepito; AUTO= Autonomia; Var\_Co= Varietà del compito; GOAL\_LO= Learning Goal Orientation; SEL\_CO= Self competence; AC= Affective commitment; M\_INT= Motivazione Integrata; S\_Coll= Soddissfazione rapporto colleghi; S\_Sup= Soddissfazione rapporto superiori; S\_Con= Soddissfazione contenuti lavoro; ocbAL= Comportamento di Altruismo; ocbVIR= Comportamento di Virtù civica; Int\_TuRe= Intenzione di turnover dal reparto.

**L'ipotesi H2** era volta a verificare l'effetto di mediazione del supporto organizzativo percepito (POS) sulla relazione tra lo scambio superiore-collaboratori (LMX) e il commitment organizzativo affettivo (AC).

Come si è detto prima, le ipotesi di mediazione devono essere testate sulla base delle assunzioni enunciate da Baron e Kenny (1986), quindi, prima di procedere nella verifica dell'ipotesi è stato verificato il *prerequisito* richiesto per poter testare l'effetto della variabile mediatrice, vale a dire che le variabili indipendenti e dipendenti siano associate tra loro in modo significativo.

Una volta testata la relazione di significatività è emerso che il path diretto dello scambio superiore-collaboratore (LMX) sul commitment affettivo (AC) ( $\gamma=.29$ ,  $ES=.04$ ,  $t=7.81$ ,  $\gamma_{std}=.34$ ,  $p<.001$ ) è significativo.

Tali risultati consentono quindi di proseguire nella validazione dell'ipotesi di mediazione.

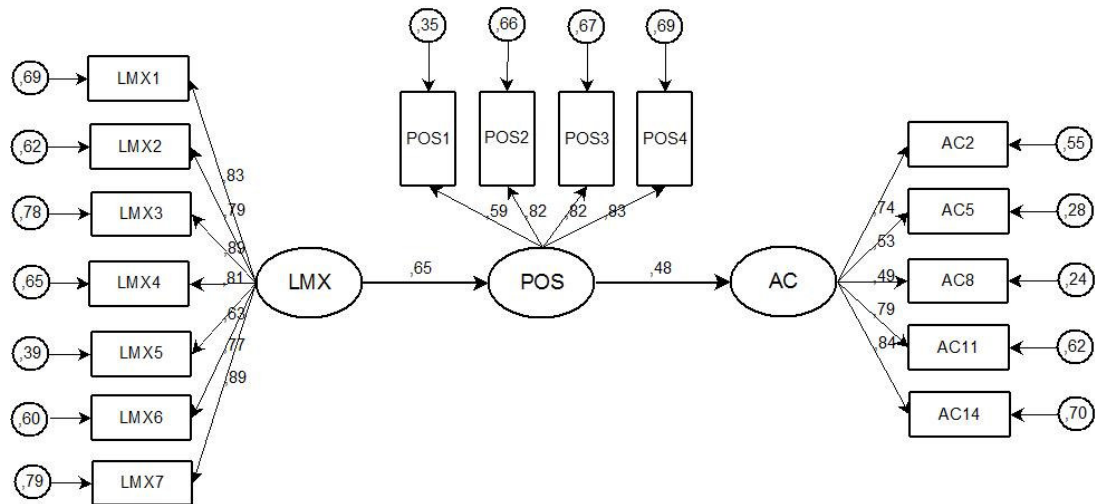
Procedendo nella verifica dell'ipotesi H2, comparando il modello mediato con il modello che include il path diretto, è possibile vedere come non vi sia un miglioramento del fit del modello e la differenza tra i  $\chi^2$  rispetto al suo valore critico non risulta significativa, quindi il più semplice modello mediato sarà preferito (tabella 4.27).

Verificando i singoli parametri è possibile osservare che i criteri definiti da Baron e Kenny (1986) per testare un effetto di mediazione vengono totalmente rispettati (figura 4.26). Infatti, c'è influenza significativa della variabile indipendente sulla mediatrice, cioè del LMX sul POS ( $\gamma_{std}=.65$ ); influenza significativa della mediatrice sulla variabile dipendente, cioè del POS sul commitment affettivo (AC) ( $\beta_{std}=.48$ ) e, come si vede dai dati riportati in tabella, il path diretto tra l'indipendente e la dipendente risulta significativo, ma l'effetto indiretto ( $\beta_{std}=.31$ ) è superiore rispetto all'effetto diretto ( $\gamma_{std}=.12$ ), scegliendo, quindi, di non considerare quest'ultimo. In questo caso, comunque, il modello risulta parzialmente mediato, poiché, sebbene inserendo la variabile mediatrice (POS) la relazione tra variabile indipendente (LMX) e dipendente (AC) sia significativamente diminuita rispettando, così, i criteri di Baron e Kenny, risulta comunque significativa.

**Tabella 4.27: Confronto modello mediato e modello con path diretto (N=593)**

IPOTESI	$\chi^2$	df	$\chi^2_d$	p	$\gamma$	SE	t	$\gamma_{std}$
Modello mediato (senza path diretto)	2499,8	1245						
Modello mediato + LMX to AC	2495,0	1244	4.8	.027	.11	.05	2.21	.12

Tali risultati sostengono l'ipotesi H2 privilegiando il modello mediato anche se parzialmente mediato.



**Figura 4.26: Ipotesi di mediazione H2**

Legenda: LMX= Scambio Superiore-collaboratori; POS= Supporto organizzativo percepito; AC= Affective commitment

Prendendo in considerazione le caratteristiche del job design, l'ipotesi H3 postulava l'esistenza di un effetto di mediazione del commitment affettivo (AC) nella relazione d'influenza tra autonomia (AUTO) e motivazione integrata (M\_INT). Partendo dal presupposto che il commitment affettivo, così come emerge anche dalla verifica empirica del modello di Meyer e collaboratori (2004) presentata precedentemente, abbia un ruolo determinante come antecedente motivazionale, si suppone possa mediare tale influenza.

Anche in questo caso, si è proceduto preliminarmente verificando l'associazione tra la variabile indipendente (autonomia) e la dipendente (motivazione integrata).

Il path diretto dell'autonomia (AUTO) sulla motivazione integrata (M\_Int) ( $\gamma=.16$ ,  $ES=.04$ ,  $t=3.68$ ,  $\gamma_{std}=.20$ ,  $p<.001$ ) risulta significativo.

Tali risultati consentono di proseguire nella validazione dell'ipotesi di mediazione.

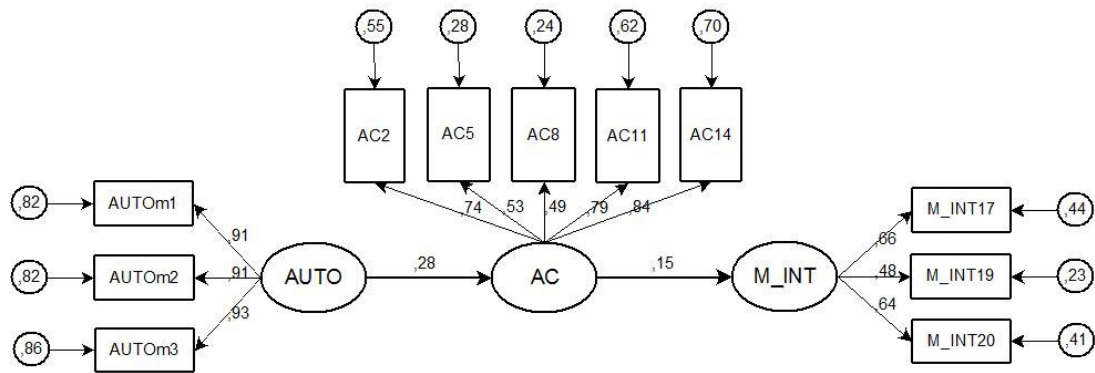
Procedendo nella verifica dell'ipotesi H3a, comparando il modello mediato con il modello che include il path diretto, è possibile vedere come non vi sia un miglioramento del fit del modello e la differenza tra i  $\chi^2$  rispetto al suo valore critico non risulta significativa, quindi il più semplice modello mediato sarà preferito (tabella 4.28).

Verificando i singoli parametri, infatti, è possibile osservare l'esistenza di un'influenza significativa della variabile indipendente sulla mediatrice, cioè dell'autonomia sul Commitment affettivo ( $\gamma_{std}=.27$ ); influenza significativa della mediatrice sulla variabile dipendente, cioè del commitment affettivo sulla motivazione integrata ( $\beta_{std}=.41$ ) e, come si vede dai dati riportati in tabella, il path diretto tra l'indipendente e la dipendente non risulta significativo, quindi il legame di mediazione spiega meglio i dati (figura 4.27).

**Tabella 4.28: Confronto modello mediato e modello con path diretto (N=593)**

<b>IPOTESI</b>	$\chi^2$	df	$\chi^2_d$	p	$\gamma$	SE	t	$\gamma_{std}$
Modello mediato (senza path diretto)	2499,8	1245						
Modello mediato + Auto to M_Int	2496,8	1244	3.0	NS	.07	.04	1.80	.10

Tali risultati sostengono completamente l'ipotesi H3 privilegiando una relazione di mediazione totale.

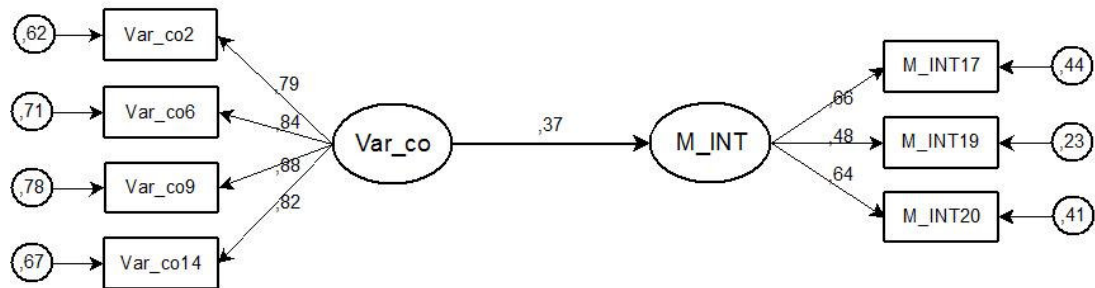


**Figura 4.27: Ipotesi di mediazione H3**

Legenda: *AUTO*= Autonomia; *AC*= Affective commitment; *M\_INT*= Motivazione integrata

**L'ipotesi H4** postulava una relazione positiva e diretta tra varietà del compito (*Var\_co*) e la motivazione integrata (*M\_INT*).

I risultati dimostrano che il path diretto, significativo e nella direzione ipotizzata della varietà del compito (*Var\_co*) sulla motivazione integrata (*M\_Int*) ( $\gamma=.29$ ,  $ES=.04$ ,  $t=7.79$ ,  $\gamma_{std}=.37$ ,  $p<.001$ ), supporta l'ipotesi testata (H4) confermando una relazione diretta tra le variabili (figura 4.28).



**Figura 4.28: Ipotesi H4**

Legenda: *Var\_co*= Varietà del compito; *M\_INT*= Motivazione integrata

Prendendo in considerazione le caratteristiche individuali come la percezione della propria competenza professionale e la goal orientation rispetto alla dimensione learning, **l'ipotesi H5** postula un effetto di mediazione della

dimensione learning goal orientation (GOAL\_LO) sulla relazione tra self competence (SEL\_CO) e motivazione integrata (M\_INT).

Prima di indagare l'esistenza dell'effetto di mediazione, si è proceduto nella verifica della relazione esistente tra la variabile indipendente (self competence) e la dipendente (motivazione integrata).

Il path diretto della self competence sulla motivazione integrata ( $\gamma=.09$ ,  $ES=.04$ ,  $t=2.29$ ,  $\gamma_{std}=.10$ ,  $p=.022$ ) risulta significativo.

Tali risultati, già confermati anche in studi precedenti (e.g. Richer et al., 2002), consentono, così, di proseguire nella validazione dell'ipotesi di mediazione.

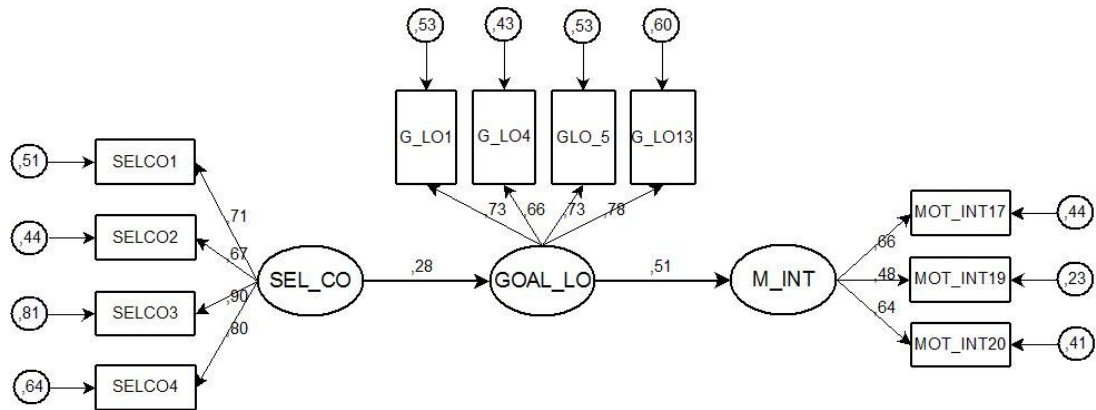
Procedendo nella verifica dell'ipotesi, comparando il modello mediato con il modello che include il path diretto, è possibile vedere come non vi sia un miglioramento del fit del modello e la differenza tra i  $\chi^2$  rispetto al suo valore critico non risulta significativa, quindi il più semplice modello mediato sarà preferito (tabella 4.29).

Verificando i singoli parametri, infatti, è possibile osservare che i criteri di Baron e Kenny (1986) vengono completamente rispettati: infatti si osserva l'esistenza di un'influenza significativa della variabile indipendente sulla mediatrice, cioè della self competence sulla learning goal orientation ( $\gamma_{std}=.28$ ); influenza significativa della mediatrice sulla variabile dipendente, cioè della learning orientation sulla motivazione integrata ( $\beta_{std}=.51$ ) e, come si vede dai dati riportati in tabella, il path diretto tra l'indipendente e la dipendente non risulta significativo, quindi il legame di mediazione risulta totale e spiega meglio i dati (figura 4.29).

**Tabella 4.29: Confronto modello mediato e modello con path diretto (N=593)**

IPOTESI	$\chi^2$	df	$\chi^2_d$	p	$\gamma$	SE	t	$\gamma_{std}$
Modello mediato (senza path diretto)	2499,8	1245						
Modello mediato + Sel_Co to M_Int	2499,8	1244	0.00	NS	.00	.04	0.00	.00

Tali risultati sostengono completamente l'ipotesi H5 privilegiando una relazione di mediazione totale.

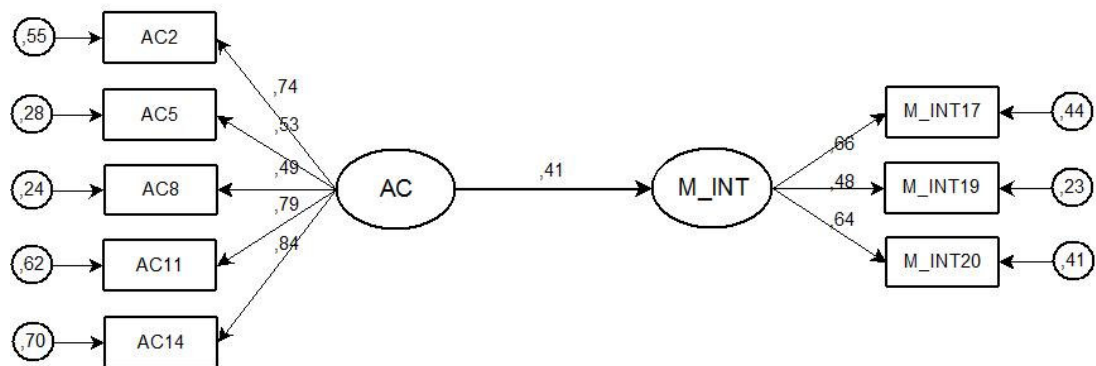


**Figura 4.29: Ipotesi di mediazione H5**

Legenda: *SEL\_CO*= Self Competence; *GOAL\_LO*= Learning Goal Orientation; *M\_INT*= Motivazione integrata

Sulla base del modello integrativo di Meyer e collaboratori (2004) si è voluto conoscere la relazione tra commitment affettivo (AC) e motivazione integrata (M\_Int), ipotizzando (**Ipotesi H6**) una relazione positiva e diretta tra le due variabili.

Il path diretto ( $\gamma=.29$ ,  $ES=.04$ ,  $t=8.02$ ,  $\gamma_{std}=.41$ ,  $p<.001$ ), significativo e nella direzione ipotizzata del commitment affettivo sulla motivazione estrinseca integrata supporta l'ipotesi testata (figura 4.30).



**Figura 4.30: Ipotesi H6**

Legenda: *AC*= Affective Commitment; *M\_INT*= Motivazione integrata

Rispetto ai comportamenti organizzativi positivi, l'ipotesi H7 postulava una relazione diretta e positiva della motivazione estrinseca integrata (M\_INT) sia con il comportamento di altruismo (ocbAL), sia con la virtù civica (ocbVIR).

Il path diretto, positivo e significativo mostrato in figura 4.31 conferma che essere motivati in modo autonomo verso il proprio lavoro influenza direttamente i comportamenti positivi sia verso gli individui, come l'altruismo ( $\gamma=.40$ ,  $ES=.05$ ,  $t=7.35$ ,  $\gamma_{std}=.47$ ,  $p<.001$ ), sia verso l'organizzazione come la virtù civica ( $\gamma=.42$ ,  $ES=.06$ ,  $t=6.55$ ,  $\gamma_{std}=.45$ ,  $p<.001$ ).

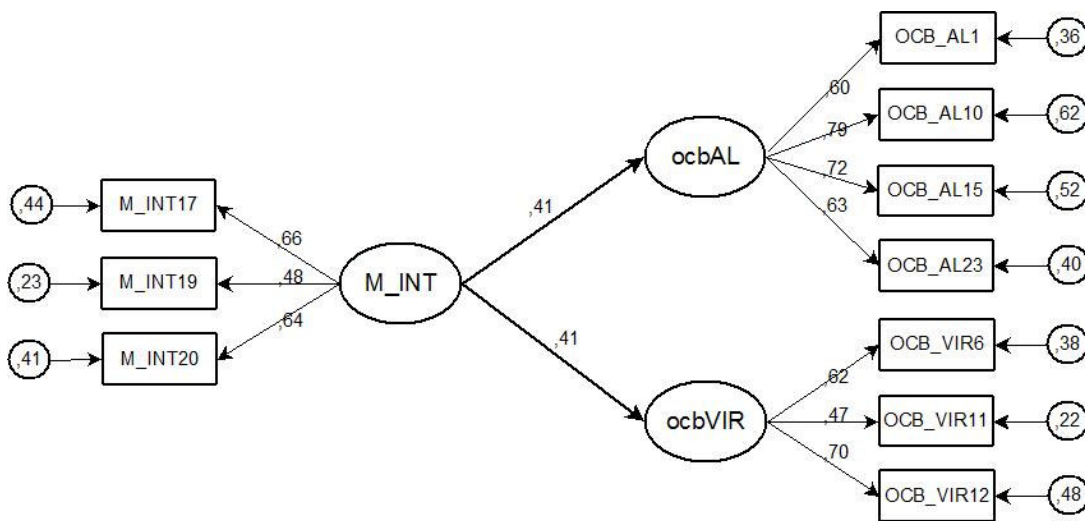


Figura 4.31: Ipotesi H7

Legenda: *M\_INT*= Motivazione integrate; *ocbAL*= Altruismo; *ocbVIR*= Virtù civica

Sempre rispetto ai comportamenti positivi di cittadinanza come l'altruismo, l'ipotesi H8 postulava un effetto di mediazione della soddisfazione per i colleghi (S\_Coll) sulla relazione tra commitment affettivo (AC) e comportamento di altruismo (ocbAL).

Prima di indagare l'esistenza dell'effetto di mediazione, si è proceduto nella verifica della relazione esistente tra la variabile indipendente (commitment affettivo) e la dipendente (altruismo).

Il path diretto dell'affective commitment sull'altruismo ( $\gamma=.17$ ,  $ES=.03$ ,  $t=5.93$ ,  $\gamma_{std}=.29$ ,  $p<.001$ ) risulta significativo.



Tali risultati consentono, quindi, di proseguire nella validazione dell'ipotesi di mediazione.

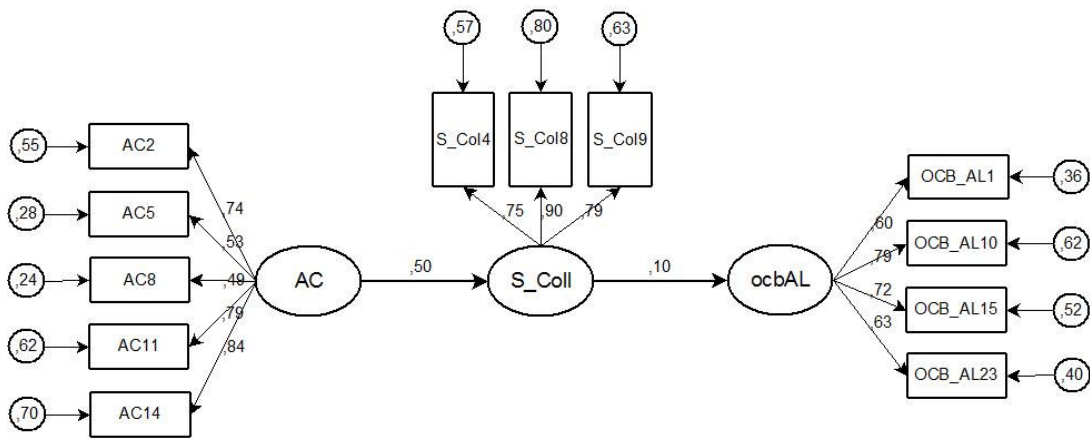
Procedendo nella verifica dell'ipotesi, comparando il modello mediato con il modello che include il path diretto, è possibile osservare come non vi sia un miglioramento del fit del modello e la differenza tra i  $\chi^2$  rispetto al suo valore critico non risulta significativa, quindi il più semplice modello mediato sarà preferito (tabella 4.30).

Verificando i singoli parametri, infatti, è possibile osservare che i criteri di Baron e Kenny (1986) vengono completamente rispettati: infatti si osserva l'esistenza di un'influenza significativa della variabile indipendente sulla mediatrice, cioè del commitment affettivo sulla soddisfazione per il rapporto con i colleghi ( $\gamma_{std}=.50$ ); influenza significativa della mediatrice sulla variabile dipendente, cioè della soddisfazione per il rapporto con i propri colleghi sull'altruismo ( $\beta_{std}=.10$ ) e, come si vede dai dati riportati in tabella, il path diretto tra l'indipendente e la dipendente non risulta significativo, quindi il legame di mediazione risulta totale e spiega meglio i dati (figura 4.32).

**Tabella 4.30: Confronto modello mediato e modello con path diretto (N=593)**

IPOTESI	$\chi^2$	df	$\chi^2_d$	p	$\gamma$	SE	t	$\gamma_{std}$
Modello mediato (senza path diretto)	2499,8	1245						
Modello mediato + AC to ocbAL	2498,7	1244	1.1	NS	-.04	.04	-1.19	-.07

Tali risultati sostengono completamente l'ipotesi H8 privilegiando una relazione di mediazione totale.

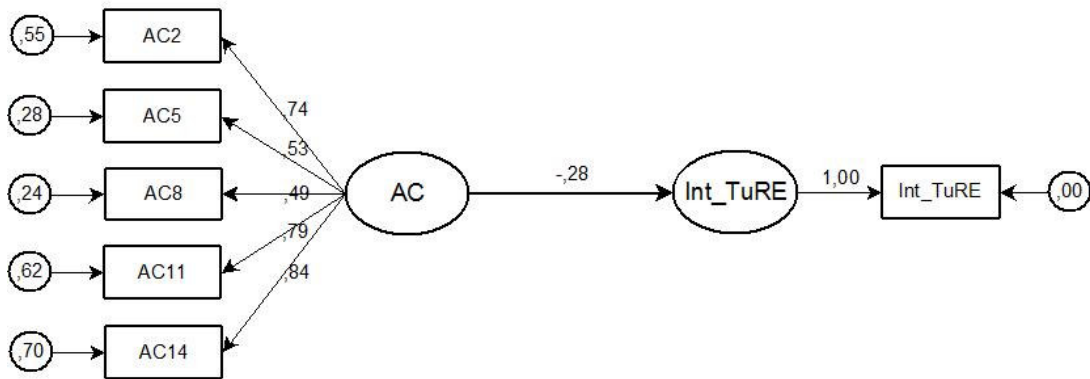


**Figura 4.32: Ipotesi di mediazione H8**

Legenda: AC= Affective Commitment; S\_Coll= Soddisfazione rapporto colleghi; ocbAL= Altruismo

Successivamente, rispetto invece al predittore negativo come l'intenzione di turnover, l'ipotesi H9 postulava una relazione diretta e negativa tra il commitment affettivo e l'intenzione di turnover organizzativo. Come è stato affermato in precedenza e per i motivi precedentemente esposti, l'intenzione di turnover considerata nel modello generale si riferisce esclusivamente a quella in relazione alla propria unità operativa.

Il path diretto significativo e nella direzione ipotizzata del commitment affettivo (AC) sull'intenzione di lasciare il reparto (Int\_TuRe) ( $\gamma = -.10$ ,  $ES = .02$ ,  $t = -5.96$ ,  $\gamma_{std} = -.28$ ,  $p < .001$ ) supporta l'ipotesi testata (figura 4.33).



**Figura 4.33: Ipotesi H9**

Legenda: AC= Affective Commitment; Int\_TuRE= Intenzione di turnover dal reparto

Di seguito verranno prese in esame le variabili predittive della soddisfazione lavorativa e gli effetti di mediazione ad essa associati rispetto alle intenzioni di turnover dal reparto.

**L'ipotesi H10** intende indagare gli effetti di mediazione associati alla soddisfazione per i contenuti del lavoro (S\_Con) rispetto alla relazione di influenza tra autonomia (AUTO) e intenzione di turnover dal reparto (Int\_TuRe).

Nel verificare tale effetto di mediazione si è proceduto inizialmente verificando l'associazione tra la variabile indipendente (autonomia) e la dipendente (Intenzione di turnover dal reparto).

Il path diretto dell'autonomia sull'intenzione di turnover ( $\gamma=.03$ ,  $ES=.01$ ,  $t=2.06$ ,  $\gamma_{std}=.09$ ,  $p=.039$ ) risulta significativo.

Tali risultati consentono di proseguire nella validazione dell'ipotesi di mediazione.

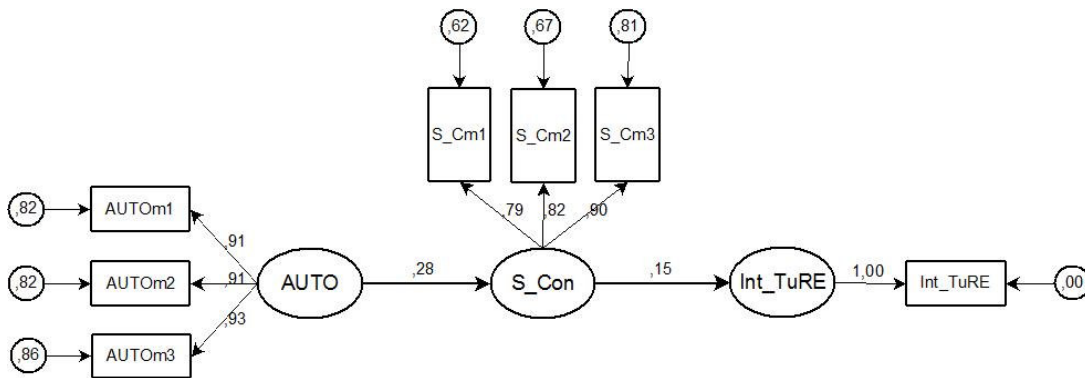
Procedendo nella verifica dell'ipotesi, comparando il modello mediato con il modello che include il path diretto, è possibile vedere come non vi sia un miglioramento del fit del modello e la differenza tra i  $\chi^2$  rispetto al suo valore critico non risulta significativa, quindi il più semplice modello mediato sarà preferito (tabella 4.31).

In particolare, verificando i singoli parametri, è possibile osservare l'esistenza di un'influenza significativa della variabile indipendente sulla mediatrice, cioè dell'autonomia sulla soddisfazione per i contenuti del lavoro ( $\gamma_{std}=.28$ ); influenza significativa della mediatrice sulla variabile dipendente, cioè della soddisfazione per i contenuti del lavoro sull'intenzione di cambiare reparto ( $\beta_{std}=.15$ ) e, ben visibile dai dati riportati in tabella, il path diretto tra l'indipendente e la dipendente non risulta significativo, quindi il legame di mediazione spiega meglio i dati (figura 4.34).

**Tabella 4.31: Confronto modello mediato e modello con path diretto (N=593)**

IPOTESI	$\chi^2$	df	$\chi^2_d$	p	$\gamma$	SE	T	$\gamma_{std}$
Modello mediato (senza path diretto)	2499,8	1245						
Modello mediato + AUTO to Int_TuRE	2498,6	1244	1.2	NS	.02	.02	1.17	.05

I risultati ottenuti, nonostante confermino il legame di mediazione ipotizzato, evidenziano un'influenza positiva sull'intenzione di cambiare reparto rispetto alla direzione negativa ipotizzata. Si può concludere, quindi, che tali risultati sostengono completamente l'ipotesi H10 privilegiando una relazione di mediazione totale, ma non confermano la direzione dell'influenza ipotizzata.



**Figura 4.34: Ipotesi di mediazione H10**

Legenda: *AUTO*= Autonomia; *S\_Con*= Soddissfazione contenuti lavoro; *Int\_TuRE*= Intenzione di turnover dal reparto.

L'ipotesi H11 intende indagare l'effetto di mediazione della soddisfazione per i contenuti del lavoro (*S\_Con*) sulla relazione tra motivazione integrata (*M\_INT*) e intenzione di turnover dal reparto (*Int\_TuRe*). Si è proceduto inizialmente verificando l'associazione tra la variabile indipendente (Motivazione integrata) e la dipendente (Intenzione di turnover dal reparto).

Non includendo nel modello la variabile ipotizzata come mediatrice, il path diretto della motivazione integrata sull'intenzione di turnover dal reparto ( $\gamma=.04$ ,  $ES=.03$ ,  $t=2.00$ ,  $\gamma_{std}=.10$ ,  $p=.048$ ) risulta significativo.

Tali risultati consentono, quindi, di proseguire nella validazione dell'ipotesi di mediazione.

Procedendo nella verifica dell'ipotesi, comparando il modello mediato con il modello che include il path diretto, è possibile vedere come non vi sia un miglioramento del fit del modello e la differenza tra i  $\chi^2$  rispetto al suo valore critico non risulta significativa, quindi il più semplice modello mediato sarà preferito (tabella 4.32).

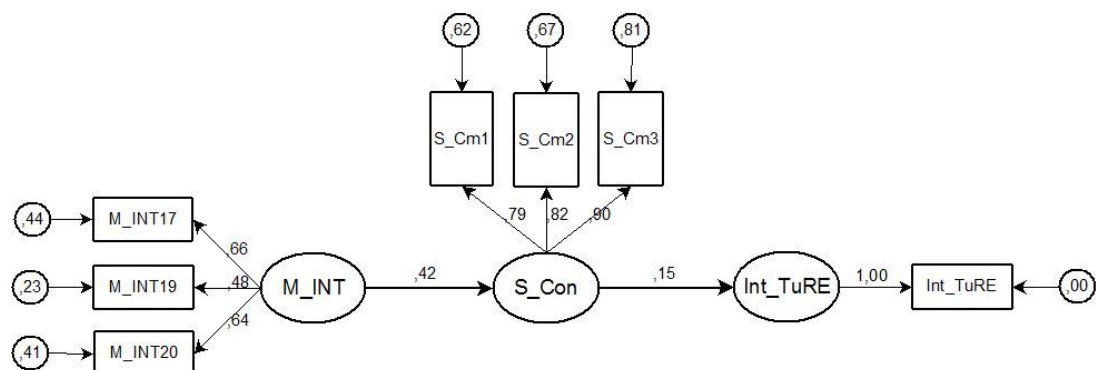
In particolare, verificando i singoli parametri, è possibile osservare l'esistenza di un'influenza significativa della variabile indipendente sulla mediatrice, cioè della motivazione integrata sulla soddisfazione per i contenuti del lavoro ( $\gamma_{std}=.42$ ); influenza significativa della mediatrice sulla variabile dipendente, cioè della soddisfazione per i contenuti del lavoro sull'intenzione di cambiare reparto ( $\beta_{std}=.15$ ) e, ben visibile dai dati riportati in tabella, il path diretto tra l'indipendente e la dipendente non risulta significativo, quindi il legame di mediazione spiega meglio i dati (figura 4.35).

**Tabella 4.32: Confronto modello mediato e modello con path diretto (N=593)**

IPOTESI	$\chi^2$	df	$\chi^2_d$	p	$\gamma$	SE	t	$\gamma_{std}$
Modello mediato (senza path diretto)	2499,8	1245						
Modello mediato + M_Int to Int_TuRE	2498,1	1244	1.7	NS	.04	.03	1.20	.08

Anche in questo caso si evidenzia una direzione positiva nel legame tra soddisfazione per i contenuti del lavoro e la propensione al cambiamento di reparto, legame per il quale era stata ipotizzata invece una relazione negativa.

È quindi possibile dire che i risultati sostengono l'ipotesi H11 privilegiando una relazione di mediazione totale, ma non confermano la direzione di influenza negativa ipotizzata.



**Figura 4.35: Ipotesi di mediazione H11**

Legenda: *M\_INT*= Motivazione integrata; *S\_Con*= Soddisfazione contenuti lavoro; *Int\_TuRE*= Intenzione di turnover dal reparto.

**L'ipotesi H12** postulava invece un effetto di mediazione della soddisfazione per il rapporto con i superiori (S\_Sup) sulla relazione tra lo scambio lavorativo tra superiore e collaboratori (LMX) e l'intenzione di cambiare reparto (Int\_TuRe). Sulla base dei criteri enunciati da Baron e Kenny (1986), prima di procedere con la verifica dell'effetto di mediazione è stata indagata l'esistenza di una relazione significativa tra la variabile indipendente (Scambio superiore-collaboratori) e la dipendente (Intenzione di turnover dal reparto).

Il path diretto dello scambio superiore-collaboratori (LMX) sull'intenzione di lasciare il reparto (Int\_TuRe) ( $\gamma = -.03$ ,  $ES = .01$ ,  $t = -2.66$ ,  $\gamma_{std} = -.11$ ,  $p = .008$ ) risulta significativo.

Tali risultati, tra l'altro già fortemente supportati in letteratura e riconfermati anche in questo contesto (Maertz et al., 2007) permettono di proseguire nella validazione dell'ipotesi di mediazione.

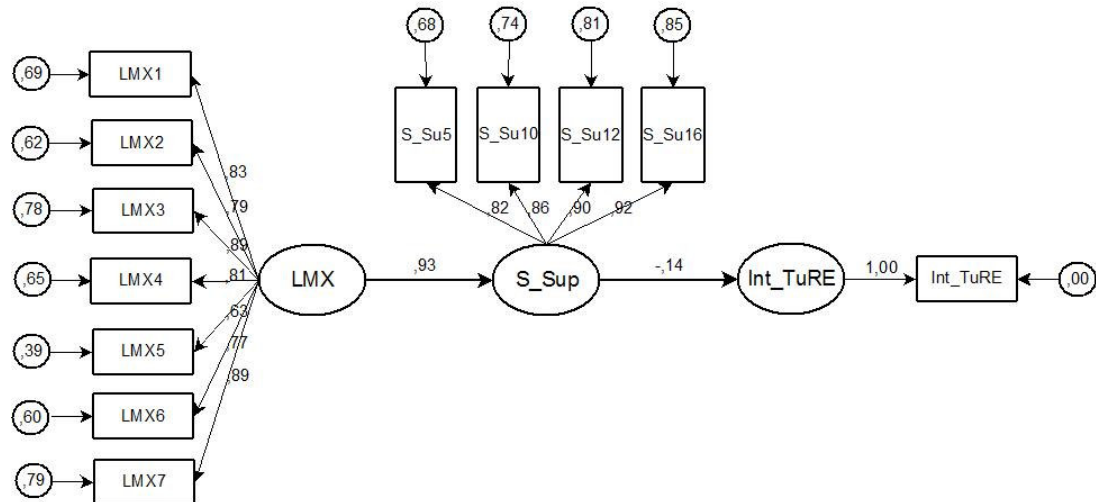
Procedendo nella verifica dell'ipotesi, comparando il modello mediato con il modello che include il path diretto, è possibile vedere come non vi sia un miglioramento del fit del modello e la differenza tra i  $\chi^2$  rispetto al suo valore critico non risulta significativa, quindi il più semplice modello mediato sarà preferito (tabella 4.33).

Verificando i singoli parametri è possibile osservare che i criteri di Baron e Kenny (1986) vengono totalmente rispettati: infatti si osserva l'esistenza di un'influenza significativa della variabile indipendente sulla mediatrice, cioè del rapporto di scambio tra superiore e collaboratore sulla soddisfazione per il proprio superiore ( $\gamma_{std} = .93$ ); influenza significativa della mediatrice sulla variabile dipendente, cioè della soddisfazione per il rapporto con il proprio superiore sull'intenzione di lasciare il reparto ( $\beta_{std} = -.14$ ) e, come si vede dai dati riportati in tabella, il path diretto tra l'indipendente e la dipendente non risulta significativo, quindi il legame di mediazione risulta totale spiegando meglio i dati (figura 4.36).

**Tabella 4.33: Confronto modello mediato e modello con path diretto (N=593)**

IPOTESI	$\chi^2$	df	$\chi^2_a$	p	$\gamma$	SE	T	$\gamma_{std}$
Modello mediato (senza path diretto)	2499,8	1245						
Modello mediato + LMX to Int_TuRe	2499,6	1244	0.02	NS	.02	.04	0.46	.07

Tali risultati sostengono completamente l'ipotesi H12 privilegiando una relazione di mediazione totale.



**Figura 4.36: Ipotesi di mediazione H12**

Legenda: *LMX*= Scambio superiore-collaboratori; *S\_Sup*= Soddisfazione rapporto superiori; *Int\_TuRE*= Intenzione di turnover dal reparto.

Rispetto alle principali variabili dipendenti analizzate, il modello complessivo spiega il 62% della varianza della Motivazione introiettata, il 30% della varianza del Commitment affettivo, il 25% della varianza del comportamento di Altruismo, il 20% della varianza del comportamento di Virtù civica e il 12% della varianza dell'Intenzione di turnover.

Inoltre è stata lasciata libera di essere stimata la correlazione tra Autonomia e Varietà del compito, dimensioni appartenenti allo stesso costrutto relativo alle caratteristiche del lavoro, che è risultata pari a  $r=0,58$ .





# CAPITOLO 5

---

## *Discussione e conclusioni*

Con questo lavoro si è cercato di dimostrare come la struttura motivazionale della SDT può essere utilizzata per aiutare a spiegare l'impegno dei lavoratori in comportamenti positivi di cittadinanza e prevenire le intenzioni di turnover che sono storicamente considerate le dirette antecedenti dei reali comportamenti negativi di abbandono organizzativo (Chen et al., 1998; Richer, Blanchard e Vallerand, 2002). Tali comportamenti sono considerati volontari e discrezionali, di conseguenza, le persone che sceglieranno di metterli in atto saranno guidati da ragioni fondamentali. Le ragioni proposte e in parte supportate dal presente studio sono in particolare riconducibili al legame dell'individuo con l'organizzazione e alla motivazione auto-determinata, fornendo, in questo modo, un ulteriore contributo allo sviluppo delle ricerche sulla SDT in ambito organizzativo.

Attraverso questo lavoro, inoltre, si è voluto offrire supporto empirico al modello teorico proposto da Meyer, Becker e Vandenberghe (2004), i quali pongono le basi per un'integrazione tra teorie del commitment e della motivazione. Sebbene i due costrutti si siano sviluppati nel tempo in modo separato a causa delle loro origini e degli obiettivi di studio, gli autori hanno individuato delle forti analogie tra tali costrutti, suggerendo la possibilità che il commitment possa rappresentare una componente della motivazione che può meglio aiutare a comprendere i comportamenti sul posto di lavoro. Sulla base dei risultati più significativi emersi dalla verifica empirica di parte del modello integrativo sopraccitato e guidati dalla SDT, si è scelto di esaminare il complesso sistema dei determinanti del comportamento organizzativo, in particolare delle intenzioni di turnover e dei comportamenti di cittadinanza.

I dati della presente ricerca sono stati raccolti utilizzando un campione di soggetti infermieri per i quali il problema del turnover organizzativo è diventato negli ultimi decenni di estrema importanza anche nel nostro Paese. Le ipotesi sono state testate attraverso l'analisi di un modello di equazione strutturale. Di seguito verranno presentati i principali risultati della ricerca, seguiti da una

discussione dei limiti, dei principali contributi e delle implicazioni organizzative. Infine verranno suggerite alcune direzioni future della ricerca.

## 5.1 Discussione dei risultati principali

### *Commitment e motivazione come un modello integrativo*

Uno degli obiettivi della presente ricerca è stato quello di verificare una parte del modello teorico di Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) per dimostrare empiricamente che il costrutto di commitment e di motivazione sono strettamente integrati: nello specifico gli autori affermano che il commitment, nelle sue forme e componenti, non solo evidenzia delle affinità con le forme di regolazione che caratterizzano la motivazione estrinseca, ma viene considerato come una forza energetica in grado di attivare il comportamento motivato influenzando le regolazioni motivazionali.

La prima ipotesi della presente ricerca prendeva in considerazione, perciò, la verifica del modello integrativo di commitment e motivazione esplicitato nelle sue specifiche ipotesi. I risultati hanno dimostrato che il modello spiega adeguatamente i dati, evidenziando la presenza del continuum della motivazione estrinseca e le influenze delle componenti del commitment sulle quattro regolazioni motivazionali.

Rispetto alle componenti del commitment (affective, normative e continuance), nella presente ricerca è emersa una differenziazione per la dimensione continuance, la quale, in fase di analisi esplorativa e confermativa della scala è stata trovata essere suddivisa in High Sacrifice (HS continuance) e Low Alternatives (LA continuance), caratterizzanti rispettivamente il sacrificio percepito nel lasciare l'unità lavorativa o organizzazione, e la mancanza di alternative percepite nell'inserimento lavorativo in altra unità o organizzazione. In questo modo il costrutto di commitment è stato studiato in questo lavoro attraverso quattro dimensioni.

È stato, quindi, dimostrato empiricamente che essere affettivamente legato alla propria unità operativa (commitment affettivo) determina una maggiore motivazione autonoma verso il proprio lavoro (regolazione integrata e identificata), quindi implica un più alto coinvolgimento nelle attività ed una più alta interiorizzazione degli obiettivi e dei valori associati ad essa, che conducono ad una maggiore persistenza a portare avanti e con successo quel comportamento.

Essere normativamente impegnati nell'attuale unità lavorativa (commitment normativo), determina invece una maggiore motivazione al lavoro di tipo introiettata, quindi maggiormente controllata rispetto alle altre forme autonome sopraccitate. Ciò significa che i lavoratori che provano un senso di "obbligo" a rimanere nel reparto attuale, dovuto probabilmente alla preoccupazione di non tradire la fiducia che gli è stata data, si impegnano in un'attività per evitare emozioni negative come il senso di colpa e di ansia o per guadagnarsi il riconoscimento da parte degli altri. Tali comportamenti sono, certamente, motivati da esigenze interne alla persona, ma non completamente accettate come proprie e come parte del sè, per questo sono ancora relativamente "controllati".

Rispetto alle due sottodimensioni della componente continuance, è emerso che un attaccamento verso la propria unità o organizzazione fondato esclusivamente sulla percezione di un alto sacrificio nel lasciarla (high sacrifice continuance), in termini di opportunità di carriera o di riconoscimenti dovuti all'anzianità lavorativa, determina sia una maggiore motivazione introiettata, sia identificata (anche se in misura minore). Quest'ultimo risultato non era stato contemplato dalle ipotesi inerenti alla verifica del modello, ma potrebbe essere spiegato se si considera che se un individuo presenta un attaccamento organizzativo giustificato dai sacrifici e dai costi che ne deriverebbero dal lasciare il lavoro, molto probabilmente egli rafforzerà l'importanza dello stare nell'organizzazione e interiorizzerà le sue norme e i suoi valori identificandosi in essi e nelle attività che in essa svolge.

Infine, un attaccamento nei confronti della propria unità operativa generato unicamente dalla percezione di una mancanza di opportunità lavorative in altro reparto o organizzazione (low alternatives continuance), determina una maggiore motivazione di tipo controllata (regolazione esterna), che si traduce in una minore accettazione e condivisione dei valori e degli obiettivi legati allo svolgimento di una data attività, la quale viene svolta unicamente per ottenere ricompense (ad esempio guadagnarsi lo stipendio) o evitare sanzioni. È opportuno sottolineare che tali risultati relativi alla componente continuativa del commitment, tende a fornire una maggiore conferma della differenziazione bidimensionale del costrutto, il quale è sempre stato considerato come unico, ma che invece necessiterebbe di ulteriori studi che dimostrino le differenze qualitative tra un attaccamento determinato dalla percezione di alti sacrifici associati all'abbandono e un attaccamento determinato esclusivamente dalla mancanza di altre opportunità di inserimento in altra organizzazione, così come le loro risonanze su importanti risultati in ambito organizzativo.

La verifica empirica di parte del modello proposto dagli autori dimostra, da un lato, l'importanza del ruolo del commitment e delle sue componenti come antecedenti della motivazione al lavoro e delle sue regolazioni, dall'altro lato guadagna approvazione all'interno degli studi nell'ambito della SDT che considera tra i principali bisogni psicologici dell'individuo quello di appartenenza e relazione. Inoltre, tale verifica assume importanza anche riguardo alla possibilità di un'integrazione tra entrambi i costrutti, le cui letterature hanno storicamente avuto uno sviluppo separato, ma che per le forti analogie dimostrate di avere, necessitano di una maggiore integrazione per poter meglio contribuire a spiegare i comportamenti in ambito organizzativo.

### *Antecedenti diretti e indiretti della motivazione*

Rispetto alla rilevanza del ruolo del commitment come antecedente diretto della motivazione al lavoro, si è già discusso precedentemente.

I risultati emersi consentono di convalidare tutte le ipotesi enunciate rispetto agli antecedenti diretti e indiretti della motivazione presentati nel modello. Questo dimostra che le organizzazioni dovrebbero tenere conto dei fattori individuali, del lavoro e organizzativi per poter accrescere nei lavoratori il senso di coinvolgimento e di motivazione e basare su tali fattori l'implementazione di pratiche gestionali atte a favorirli.

L'ipotesi H2 postulava un effetto di mediazione del supporto organizzativo sulla relazione tra lo scambio superiore-collaboratori e il commitment organizzativo. I risultati ottenuti hanno confermato l'esistenza di tale mediazione potendo affermare che maggiore è la qualità delle relazioni di scambio lavorativo e sociale che un lavoratore ha con il proprio superiore, maggiore è la sua percezione di essere sostenuto dalla propria unità in cui lavora, dato che il superiore è rappresentativo di essa agli occhi dei lavoratori, sviluppando così un più forte legame di tipo affettivo verso essa. Inoltre, i dati ottenuti contribuiscono a confermare un risultato già precedentemente osservato in letteratura, offrendo così un maggiore contributo.

Rispetto all'ipotesi H3 si è postulato che il commitment affettivo avesse un ruolo di mediatore delle influenze tra autonomia e motivazione integrata. I risultati ottenuti hanno confermato tale effetto, evidenziando che più è alta la percezione che il lavoratore ha rispetto alle caratteristiche di discrezionalità e autonomia nel programmare il suo lavoro, nella scelta dei metodi e nelle decisioni per svolgerlo al meglio, maggiore è anche l'attaccamento di tipo affettivo verso

l'unità operativa in cui il lavoratore opera e beneficia di tale discrezionalità, che, di conseguenza, determina una più elevata motivazione autonoma verso il suo lavoro. Questo risultato, inoltre, avvalorava ulteriormente l'importanza del ruolo del commitment come antecedente della motivazione così come ipotizzato e verificato dal modello di Meyer e collaboratori, e rappresenta un ulteriore contributo alla ricerca in questo settore rispetto ai maggiori risultati emersi dai numerosi studi sulla motivazione umana.

L'ipotesi H4 postulava una relazione diretta e positiva tra la varietà del compito e la motivazione integrata. Essa è stata confermata dai risultati che consentono di affermare che maggiore è la percezione individuale che il compito da svolgere è vario e richiede la prestazione di diverse capacità della persona, elemento che determina nell'individuo la significatività psicologica di un lavoro, più alto è il livello di motivazione autodeterminata che il lavoratore dimostra nei confronti di questo.

Rispetto alle caratteristiche individuali, l'ipotesi H5 enunciava un effetto di mediazione della Learning goal orientation sulla relazione tra self competence e motivazione integrata. Anche in questo caso l'ipotesi è stata confermata dai risultati, potendo affermare che quanto più un individuo percepisce di possedere un'elevata competenza professionale, maggiore è il suo orientamento verso l'apprendimento, cioè verso la crescita continua e il raggiungimento della padronanza in tutti gli aspetti del suo lavoro, che, a sua volta, contribuisce a determinare una più elevata motivazione autonoma verso lo stesso. Questi risultati, inoltre, possono offrire un nuovo contributo agli studi sulla motivazione in ambito lavorativo, dato che non sono presenti ricerche in letteratura che mettano in relazione la goal orientation con la motivazione al lavoro, ma sempre in relazione alla performance.

L'ipotesi H6, sulla base del modello integrativo di Meyer e colleghi, postulava un legame diretto e positivo tra commitment organizzativo e motivazione integrata, legame che, tra l'altro, dalla verifica del modello degli autori, ha dimostrato di ottenere un più elevato path e una più alta percentuale di varianza spiegata. I risultati hanno confermato l'ipotesi, potendo sostenere che essere affettivamente coinvolti verso la propria unità operativa determina un tipo di motivazione verso il proprio lavoro più auto-determinata.

In linea generale, rispetto ai risultati ottenuti in questa prima parte del modello, è possibile affermare che sia i fattori organizzativi e le caratteristiche del lavoro, sia i fattori relazionali e individuali sono importanti antecedenti della

motivazione lavorativa e del commitment all'organizzazione anche in ambito infermieristico, e che le organizzazioni ospedaliere nello specifico, dovrebbero prendere maggiormente in considerazione tali aspetti per sviluppare e attivare strategie di gestione in grado di accrescere sempre più tali sentimenti.

### *Conseguenti del commitment e della motivazione e il ruolo della soddisfazione lavorativa*

Rispetto alla seconda parte del modello, cioè ai relativi conseguenti della motivazione e del commitment, è possibile affermare che le ipotesi testate sono state quasi completamente confermate, sottolineando l'importanza di alcuni aspetti emersi in riferimento al campione in esame per alcune delle variabili indagate come ad esempio la soddisfazione. Nel presente lavoro la soddisfazione è stata analizzata come un costrutto multidimensionale e sono state prese in considerazione tutte e tre le dimensioni del costrutto (soddisfazione per i contenuti del lavoro, per il rapporto con i superiori e per il rapporto con i colleghi).

L'ipotesi H7 postulava una relazione diretta tra la motivazione integrata e i comportamenti di cittadinanza rivolti sia all'individuo (altruismo) che all'organizzazione (virtù civica). L'ipotesi è stata confermata dai dati, i quali affermano che essere motivati in modo autodeterminato verso il proprio lavoro contribuisce maggiormente a mettere in pratica comportamenti di cittadinanza come l'altruismo e la virtù civica. Certamente, essendo essi volontari e quindi discrezionali, difficilmente saranno messi in atto da coloro i quali presentano una forma di regolazione motivazionale di tipo esterno. Ciò significa che se le organizzazioni desiderano fortemente che i loro dipendenti mettano in atto tali comportamenti ai fini dell'efficacia organizzativa, devono fare leva sui fattori motivazionali in grado di attivare il comportamento auto-determinato.

L'ipotesi H8 enunciava l'esistenza di un effetto di mediazione della soddisfazione per il rapporto con i colleghi sulla relazione tra commitment affettivo e comportamento di altruismo. I risultati confermano l'ipotesi consentendo di sostenere che maggiore è il livello di attaccamento e coinvolgimento del lavoratore verso la propria unità, maggiore è anche la sua soddisfazione per il rapporto con i suoi colleghi, che, a sua volta, determina la messa in pratica di comportamenti di altruismo verso questi. Si potrebbe dire, quindi, che il coinvolgimento affettivo verso il reparto consente anche di trovare

maggior soddisfazione per i colleghi dello stesso, motivando l'individuo a mettere in pratica più volontari comportamenti di altruismo.

L'ipotesi H9 postulava una relazione diretta e negativa del commitment affettivo sull'intenzione di lasciare il reparto. I risultati hanno confermato l'ipotesi, potendo affermare che essere affettivamente coinvolti verso la propria unità operativa è significativamente determinante per una minore intenzione di lasciarla. Questo perché il coinvolgimento affettivo verso l'organizzazione implica la volontà e l'orgoglio di farne parte, che si contraddirebbe con l'intenzione a lasciarla.

L'ipotesi H10 postulava un effetto di mediazione della soddisfazione per i contenuti del lavoro sulla relazione di influenza tra autonomia e intenzione di turnover. I risultati ottenuti confermano completamente l'ipotesi di mediazione, ma non confermano la direzione negativa dell'effetto della soddisfazione sull'intenzione di lasciare il reparto che invece è stato trovato essere positivo. Questo può essere spiegato se si considera che spesso, per tale categoria professionale, il cambiamento di unità operativa non viene inteso in senso negativo come l'abbandono organizzativo, ma viene percepito come un modo per accrescere le proprie capacità e trovare nuovi stimoli professionali. I risultati ottenuti, quindi, indicano che, per il campione analizzato nella presente ricerca, maggiore è la percezione di autonomia del lavoratore, tanto più sarà soddisfatto dei contenuti del suo lavoro, quindi tale soddisfazione non deve essere intesa come una soddisfazione esclusivamente per le mansioni svolte nel reparto attuale, ma bensì una soddisfazione per i contenuti della professione infermieristica in generale, determinando, in questo modo, un più elevato desiderio di cambiare unità operativa per migliorare ed incrementare la propria competenza professionale. Questo aspetto, relativo al cambiamento di unità o di mansione inteso come un'opportunità di apprendimento professionale, è testimoniata anche da un recente studio condotto da Cortese (2007) sulla soddisfazione in ambito infermieristico.

L'ipotesi H11 enunciava l'esistenza di un effetto di mediazione da parte della soddisfazione per i contenuti del lavoro sulla relazione tra motivazione integrata e intenzione di turnover dal reparto. Anche in questo caso i dati dimostrano che la relazione di mediazione risulta completamente confermata, ma non lo è, invece, la direzione di influenza negativa ipotizzata, che risulta essere significativamente positiva. Coerentemente ai risultati emersi dalla verifica della precedente ipotesi (ipotesi H9), anche per questo risultato si può dare la stessa spiegazione, secondo cui il cambiamento di reparto considerato in rapporto alla soddisfazione per il

lavoro, non deve essere inteso in un senso negativo, ma come un'opportunità per accrescere le proprie competenze e abilità professionali. I risultati ottenuti consentono di affermare che per questo campione, più è alta la motivazione autonoma del lavoratore, maggiore sarà la soddisfazione verso i contenuti del suo lavoro che, a sua volta, non intendendo questa come una soddisfazione esclusivamente per le mansioni svolte nel reparto attuale, ma come una soddisfazione per i contenuti della professione infermieristica più in generale, determina così un più elevato desiderio di cambiare reparto per migliorare ed incrementare la propria competenza professionale.

L'ipotesi H12 postulava un effetto di mediazione della soddisfazione per il rapporto con i superiori sulla relazione tra scambio superiore-collaboratori e intenzione di turnover dal reparto. I risultati ottenuti consentono di affermare che alti livelli nella qualità del rapporto di scambio lavorativo e sociale tra superiore e lavoratori, determinano in questi una maggiore soddisfazione per il proprio superiore diretto e verso il rapporto costruito con egli, favorendo così una sempre minore volontà di cambiare reparto.

Rispetto a questa seconda parte del modello in cui si prendono in considerazione perlopiù i predittori del commitment e della motivazione esaminati, cioè le intenzioni di turnover e i comportamenti di cittadinanza organizzativa, è emerso che tutte le ipotesi sono state confermate, anche se rispetto alle ipotesi H9 e H10 ciò che non viene completamente confermato è la direzione di influenza. Ciò che nella presente ricerca, e in riferimento al campione indagato, è utile sottolineare è quindi il ruolo della soddisfazione per i contenuti del lavoro che, sebbene abbia dimostrato un importante ruolo di mediatore in entrambi i casi, ha ottenuto relazioni significativamente positive che non erano state ipotizzate.

In questo caso, in riferimento al contesto esaminato e al tipo di lavoratori a cui si è rivolta la ricerca, l'intenzione di cambiare reparto non significa essere insoddisfatti delle mansioni inerenti ad esso, ma al contrario, quanto più si è soddisfatti del lavoro, tanto più si desidera cambiare unità operativa per arricchire maggiormente le proprie competenze professionali. Quindi la soddisfazione per i contenuti del lavoro può essere vista come un elemento trasversale e indipendente dalle attività svolte nel reparto attuale, infatti il legame positivo con l'intenzione di lasciare il reparto si evidenzia solo in relazione ad essa, ma non con gli altri tipi di soddisfazione, avanzando il presupposto che il campione di riferimento



abbia un forte attaccamento verso la propria professione, al punto di voler sempre migliorarsi. Ma questo necessiterebbe di altri studi per essere confermato.

Sempre rispetto all'intenzione di turnover, i risultati dimostrano che il commitment al reparto e la soddisfazione per il rapporto con il proprio superiore rappresentano, invece, degli elementi necessari per il benessere lavorativo all'interno dell'unità stessa e per questo sono fortemente legati alla decisione di lasciarla.

Rispetto ai comportamenti positivi di cittadinanza, dai dati è emerso che tra le variabili presenti all'interno del modello proposto, in grado di influenzare altruismo e virtù civica è stata individuata in particolare la motivazione integrata, mentre la soddisfazione per il rapporto con i colleghi è stata vista influenzare il comportamento di altruismo.

## 5.2 Principali limiti

È necessario sottolineare l'esistenza di alcuni principali limiti della ricerca: Innanzi tutto, una prima criticità da evidenziare è riconducibile all'utilizzo del *self-report* (questionario auto-compilato) per cui i dati ottenuti sono esclusivamente soggettivi e in letteratura emergono dubbi sull'affidabilità di tali dati (Podsakoff e Organ, 1986; Goffin e Gellatly, 2001) anche se l'autovalutazione rappresenta il metodo più semplice ed immediato per analizzare elementi soggettivi quali la soddisfazione e la motivazione. Tuttavia sarebbe opportuno che i dati soggettivi venissero integrati con risultati oggettivi come ad esempio la performance lavorativa, sebbene sia critica da definire, l'assenteismo e il turnover.

Inoltre, bisogna evidenziare la mancanza di possibilità di confronto con dati ottenuti in altri contesti organizzativi e con altri tipi di lavoratori, diminuendo così la validità esterna della ricerca. Perché sia possibile una generalizzabilità dei risultati sarebbe necessario ripetere lo studio con altri tipi di lavoratori e organizzazioni.

Un altro limite della presente ricerca in merito all'analisi sulle intenzioni di turnover, è quello di avere contribuito a individuare esclusivamente l'insieme dei fattori che spingono a lasciare il reparto, ma non spiegano il fenomeno di turnover in uscita, che probabilmente sarà meglio spiegato da altre variabili che in questa sede non sono state prese in esame. Inoltre, all'interno della letteratura sul turnover infermieristico si è spesso concettualizzato il comportamento di

abbandono come un'azione negativa nei riguardi dell'organizzazione più ampia, e non emerge una differenziazione tra i due livelli di studio. In base a ciò, la scelta di utilizzare solo l'intenzione di turnover dal reparto può essere identificato come un limite, sebbene non debba essere sottovalutata la sua importanza, perchè, malgrado non abbia ripercussioni dannose come l'abbandono dell'ospedale, può tuttavia creare scompensi alla qualità dell'assistenza in quel reparto. In tal senso il problema potrebbe essere in parte risolto se si considera che gli infermieri svolgono le mansioni quotidiane all'interno di un'unità operativa in cui vigono obiettivi, ruoli, norme e valori che caratterizzano la vita lavorativa di un'organizzazione e che, da chi vi opera al suo interno, viene percepita come tale a tutti gli effetti.

Ancora, un altro limite della ricerca è legato alla mancanza di una metodologia d'indagine di tipo longitudinale, caratterizzata dall'osservazione ripetuta sui medesimi soggetti ad intervalli di tempo stabiliti. I dati a disposizione, infatti, fanno riferimento ad un unico studio di tipo trasversale e le inferenze causali sulle relazioni ipotizzate dovrebbero essere fatte con cautela. Inoltre, i possibili cambiamenti durante il corso del tempo nelle relazioni d'influenza tra commitment e motivazione è possibile rilevarli solo attraverso uno studio longitudinale.

Tuttavia, grazie all'utilizzo del modello di equazioni strutturali è possibile una valutazione simultanea delle relazioni tra variabili nel suo complesso, attraverso la verifica della sua adattabilità ai risultati rilevati.

### 5.3 Contributi principali

Con la presente ricerca si intende produrre non solo un contributo di conoscenza scientifica, ma si vuole contribuire alla letteratura esistente in differenti modi. Per prima cosa, con questo lavoro si è cercato di dimostrare come la SDT può aiutare a spiegare le basi motivazionali che attivano l'impegno dei lavoratori in comportamenti positivi di cittadinanza e prevenire le intenzioni di turnover.

Inoltre, la presente ricerca, oltre ad aumentare la conoscenza sugli antecedenti motivazionali identificati nei fattori organizzativi, del lavoro, relazionali e individuali, mette in rilievo il ruolo del commitment organizzativo nell'influenzare la motivazione al lavoro, il cui legame stimola la possibilità di

un'integrazione tra le letterature relative ai due costrutti, sviluppate nel tempo in modo separato.

Infine, questo lavoro può offrire un ulteriore contributo se si pensa agli antecedenti analizzati della motivazione e del commitment come importanti pratiche di gestione delle Risorse Umane, in grado di attivare coinvolgimento e motivazione nei lavoratori che, a loro volta, determinerà una diminuzione delle intenzioni di abbandono e un aumento di comportamenti positivi al lavoro. Questo è ancora più importante soprattutto nel contesto sanitario italiano in cui la popolazione infermieristica vive in pieno la problematica del fenomeno del turnover, per il quale la messa in atto di strategie di intervento che tengano conto delle reali esigenze del personale diventa necessario per le organizzazioni sanitarie, che riconoscono l'importanza di un personale qualificato, motivato e stabile.

## 5.4 Implicazioni organizzative

Questo studio mette in luce, come più elevati livelli di commitment affettivo e motivazione autonoma sono collegati a diversi risultati positivi sul lavoro. Per questo, le organizzazioni dovrebbero trovare il modo di promuovere maggiormente tali sentimenti tra i dipendenti. I risultati di questo lavoro possono contribuire a indirizzare gli sforzi organizzativi in questo verso, suggerendo che esistono diversi fattori che le organizzazioni devono considerare per poter promuovere livelli elevati di commitment e motivazione, tra cui si evidenziano l'importanza di fattori come fornire supporto da parte dell'organizzazione stessa; costruire un'alta qualità di rapporti di lavoro da parte del superiore con il resto del personale; attivare strategie di job enrichment con maggiore attribuzione di responsabilità ed esperienze di significatività per lavoratori stessi; offrire opportunità per accrescere le proprie competenze professionali.

Questi fattori potrebbero quindi essere considerati come pratiche organizzative di gestione delle Risorse Umane che possono aiutare i lavoratori ad andare incontro ai loro bisogni a differenti livelli, determinando così maggiori atteggiamenti e comportamenti positivi al lavoro tali come minore intenzione di turnover, maggiori comportamenti di cittadinanza organizzativa e maggiore soddisfazione verso il lavoro, elementi tutti necessari al successo e all'efficacia dell'organizzazione in generale.

Infine, i risultati della ricerca hanno dimostrato che, in riferimento al campione in esame, la soddisfazione verso il lavoro determina una maggiore propensione a cambiare il reparto attuale in cui si opera. Sembrerebbe, però, che tale cambiamento vada inteso come una modalità di apprendimento sul lavoro, quindi un'opportunità per incrementare la crescita e la competenza professionale. Benchè il fenomeno della mobilità interna non sia controproducente quanto il turnover verso l'esterno, dovrebbe essere comunque tenuto sotto controllo per evitare di mettere in difficoltà la produttività del reparto in generale, tuttavia, sulla base dei risultati ottenuti, sembrerebbe appropriato suggerire che il turnover dal reparto potrebbe diventare, se controllato, un'interessante strategia di gestione del personale infermieristico finalizzata all'aumento della soddisfazione lavorativa e della competenza sul lavoro.

## 5.5 Future direzioni di ricerca

Si intende sottolineare alcune future direzioni della ricerca che possono contribuire ulteriormente a comprendere il fenomeno di interesse e a superare i limiti della presente ricerca. In primo luogo perché il modello motivazionale possa garantire una maggiore generalizzabilità dei risultati, sarà utile focalizzare le future ricerche su altre categorie di lavoratori di diverse organizzazioni.

Un'altra direzione di ricerca è quella di studiare gli antecedenti e i conseguenti del commitment e della motivazione attraverso studi longitudinali. Una ricerca longitudinale permetterebbe di ampliare ulteriormente la comprensione dei costrutti e indagare il loro sviluppo tra i lavoratori nel corso del tempo e gli effetti sui risultati nel lavoro. Inoltre, mentre in questo studio uno degli obiettivi principali era quello di conoscere il legame tra commitment e motivazione assumendo che il commitment fosse un importante antecedente di essa, potrebbe essere interessante indagare anche la relazione reciproca che in questa sede non è stata trattata, ma che in recenti studi non ancora pubblicati è in corso di esplorazione. Uno studio longitudinale è probabile possa essere utile per affrontare queste problematiche.

In terzo luogo, dal momento che la presente ricerca utilizza come popolazione d'indagine gli infermieri, in cui si rileva oltre alla problematica del turnover organizzativo anche una grave carenza del personale infermieristico italiano, potrebbe essere utile che le ricerche future si focalizzassero anche sull'aspetto relativo al commitment alla professione e al coinvolgimento verso il lavoro (job

involvement). In questo modo è possibile favorire maggiormente la conoscenza dei legami che le variabili analizzate hanno in relazione a queste, contribuendo a spiegare la scelta di lasciare la professione che è molto comune soprattutto tra i giovani che si avvicinano a tale mestiere.

Ancora, è utile evidenziare che la presente ricerca, nell'indagare gli aspetti prossimi al comportamento effettivo di abbandono, si è focalizzata soprattutto sull'analisi dell'intenzione di turnover interno all'ospedale; le future ricerche dovrebbero approfondire maggiormente l'aspetto della mobilità esterna e comprendere le cause che più nello specifico conducono al fenomeno, individuando differenze o analogie con i fattori legati al cambiamento di unità, anche se si potrebbe già supporre che nel momento in cui un lavoratore è emotivamente legato alla sua unità operativa condividendone valori e obiettivi, rafforzato da un'elevata soddisfazione per il rapporto con il superiore e con i colleghi, difficilmente sarà intenzionato a lasciare l'ospedale e rinunciare a tutto ciò.

Infine, anche se questo studio contribuisce alla letteratura indagando l'importanza dei fattori motivazionali come in grado di influenzare il comportamento organizzativo, non sono stati invece considerati altri fattori appartenenti alla sfera più prettamente sociale come ad esempio il conflitto lavoro-famiglia e la job embeddedness, che possono intervenire nel processo e influenzare in particolare la propensione di lasciare l'organizzazione. Le future ricerche dovrebbero quindi prendere in considerazione questi possibili aspetti intervenienti per avere una più accurata visione e comprensione del fenomeno che tenga conto anche dei bisogni extra-lavorativi della vita di un lavoratore.

## 5.6 Conclusioni

Concludendo, nonostante i limiti discussi precedentemente, questa ricerca ha la potenzialità di offrire un contributo significativo agli studi sulla motivazione in ambito organizzativo, mettendo in evidenza gli aspetti che favoriscono i comportamenti positivi nelle organizzazioni che possono guidare la pratica gestionale delle stesse. Questa ricerca potrebbe, quindi, guidare le organizzazioni su come possono favorire alti livelli di commitment e motivazione che, a loro volta, contribuiscono a promuovere comportamenti organizzativi positivi e a diminuire le intenzioni di turnover, attraverso l'implementazione di appropriate pratiche di gestione individuate nei fattori organizzativi, del lavoro e individuali.

I risultati ottenuti dimostrano gli effetti significativi del commitment e della motivazione su rilevanti risultati sul lavoro e dimostrano l'importanza per le organizzazioni di offrire il più possibile ai propri dipendenti la possibilità che questi sentimenti vengano sviluppati.







## Riferimenti bibliografici

- Adams, A., Bond, S., & Hale, C.A. (1998). Nursing organizational practice and its relationship with other features of ward organization and job satisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 27, 1212–1222.
- Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J. A., Busse, R., Clarke, H., Giovannetti, P., Hunt, J., Rafferty, A.M., & Shamian, J. (2001). Nurses' reports on hospital care in five countries. *Health Affairs*, 20, 43–53.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (3), 231-292.
- Ames, C., & Archer, J. (1988). Achievement goals as a measure of motivation in university students. *Contemporary Educational Psychology*, 19, 430-446.
- Aranya, N., Pollack, J., Amernic, J. (1981). An examination of professional commitment in public accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 6, 271-280.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, 288-297.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88, 87-99.
- Barbaranelli, C. (2003). *Analisi dei dati. Tecniche Multivariate per la ricerca psicologica e sociale*. Milano: LED.

- Barbaranelli, C. (2006). *Analisi dei Dati con SPSS - II - Le Analisi Multivariate*. Milano: LED.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality & Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bateman, T.S., & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Battistelli, A. (1996). La percezione della propria competenza professionale. *Risorsa Uomo, Rivista di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione*, 4, 2, 239-256.
- Battistelli, A., Mariani M., Bellò B. (2006). Normative commitment to the organization, support and self competence. In: Minati G., Pessa E., Abram M. *Systemics of Emergence: Research and Development*. (pp. 515-526). New York: Springer (UNITED STATES).
- Baumann, A., O'Brien-Pallas, L., Armstrong-Stassen, M., Blythe J., Bourbonnais, R., Cameron, S., Irvine Doran, D., Kerr, M., McGillis Hall, L., Vezina, M., Butt M., & Ryan, L. (2001). Commitment and care: the benefits of a healthy workplace for nurses, their patients and the system. Ottawa: *Canadian Health Services Research Foundation and The Change Foundation*.
- Baumeister, R., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 16, pp. 53-101). Stamford, CT: JAI Press.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Becker, T. E. & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: an empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.

- Becker, T. E., Billings, R. S. Eveleth, D. M., & Gilbert, N. W. (1996). Foci and bases of commitment: Implications for performance. *Academy of Management Journal*, *39*, 464- 482.
- Benson, G. S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: a test of “employability” policies in action. *Human Resource Management Journal*, *16*, 2, 173–192.
- Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). Organization-supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviors: a comparison of models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *11*, 341-362.
- Bentein, K., Vandenberghe, C. V. R., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modelling approach. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 468-482.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*. *107*, 238-246.
- Blais, M. R., Brière, N. M., Lachance, L., Riddle, A. S., & Vallerand, R. J. (1993). L’inventaire des motivations au travail de Blais. [Blais’s work motivation inventory]. *Revue Québécoise de Psychologie*, *14*, 185-215.
- Blau, G. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, *58*, 277-288.
- Blau, G., & Boal, K. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, *12* (2), 288-300.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blegen, M. A. & Mueller, C. W. (1987). Nurses’s job satisfaction: a longitudinal analysis. *Research in Nursing and Health*, *10*, 227–237.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, *24*, 82–98.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Bollen, K. A., & Long, J. S. (1993). *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Bolon DS. (1995). Organizational citizenship behavior among hospital employees: a multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *AHSR FHRS Annual Meeting Abstract Book*. 12: 39. School of Health Sciences, Ohio University, Athens, OH 45701, USA.

- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. Wiley Interscience, New York.
- Brett, J. F., & VandeWalle, D. (1999). Goal orientation and specific goal content as predictors of performances outcomes in a training program. *Journal of Applied Psychology, 84*, 863-873.
- Brickman, P. (1987). Commitment. In B. Wortman & R. Sorrentino (Eds.), *Commitment, conflict, and caring* (pp. 1-18). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly, 19*, 533-546.
- Button, S., Mathieu, J., & Zajac, D. (1986). Goal orientation in organizational behavior research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67*, 26-48.
- Byrne B.M. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Camerino, D., Conway, P. M., & Lusignani, M. (2005). Condizioni di lavoro infermieristico e intenzione di cambiare: risultati dello studio europeo Next in Italia. *Giornale Italiano di Scienze Infermieristiche, 1* (1), 12-25.
- Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational Research, 64*, 363-423.
- Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology, 73*, 467-481
- Carayon, P., & Smith, M. J. (2000). Work organization and ergonomics. *Applied Ergonomics, 31*, 649-662.
- Cavanagh, S. J. (1990). Predictors of nursing staff turnover. *Journal of Advanced Nursing, 15* (3), 373-380.
- Chen, P. Y., Spector, P. E., & Jex, S. M. (1995). Effects of manipulated job stressors and job attitude on perceived job conditions: A simulation. In S. L. Sauter & L. R. Murphy (Eds.), *Organizational Risk Factors for Job Stress*, (pp. 341-356). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover: a meta-analysis. *Academy of Management Journal, 36*, 1140-1157.
- Cohen, A. (2006). The relationship between multiple commitments and organizational, citizenship behavior in Arab and Jewish culture. *Journal of Vocational Behavior, 69*, 105-118.

- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis*. Erlbaum Hillsdale (NJ), 2nd ed., (trad. it. Introduzione all'analisi fattoriale, Led, Milano 1995).
- Corbetta, P. (1992). *Metodi di analisi multivariata per le scienze sociali*. Bologna: Il Mulino.
- Corbetta, P. (1999). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Bologna: Il Mulino.
- Cortese, C. G. (2001). Prima standardizzazione del Questionario per la Soddisfazione per il lavoro (QSO). *Risorsa Uomo*, 8, 331-349.
- Cortese, C. G. (2006). La cittadinanza organizzativa. *Sviluppo & Organizzazione*, 216, 17-32.
- Cortese, C. G. (2007). Job satisfaction of Italian nurses: an exploratory study. *Journal of Nursing Management*, 15, 303–312.
- Cortese C., & Cervai S., (2008). La soddisfazione lavorativa. In P. Argentero, C. Cortese, C. Piccardo, *Manuale di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni*, Raffaello Cortina Ed., Milano.
- Cowin, L. (2002). The effects of nurses's job satisfaction on retention: an Australian perspective. *Journal of Nursing Administration*, 32, 283–291.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. Lexington Books: New York.
- Dalton, D. R., Todor W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of Management Review*, 7, 117-123.
- Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78.
- deCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. (1980). *The psychology of self-determination*. Lexington, MA: Heath Lexington Books.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 39–80). New York: Academic Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985a). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985b). The general causality orientations scale: self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109–134.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Perspectives or motivation* Vol. 38. (pp. 237-288). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*, 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. University of Rochester Press.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Williams, G. C. (1996). Need satisfaction and the self-regulation of learning. *Learning and Individual Differences, 8*, 165–183.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*, 930-942.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal, 39*, 949-969.
- Delery, J. E., & Doty, H. D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal, 39*, 802-835.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review, 11* (3), 618-634.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Stabilities. *Journal of Organizational Behavior, 22*, 5, 483-504.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology, 79*, 370-380.
- Dweck, C. S., (1999). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality. *Psychological Review, 95*, 2, 256-273.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71* (3), 500-507.

- Eisenberger, R., Jones, J. R., Aselage, J., Sucharski, I. L. (2004). Perceived Organizational Support. In J. A. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick, *The Employment Relationship*, Oxford University Press.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 42-51.
- Elliot, A. J., McGregor, H. A., & Thrash, T. M. (2002). The need for competence. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds), *Handbook of Self-Determination Research*, The University of Rochester Press.
- Elliott, E. S., & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*, 5-12.
- Feldman, J. M. (1986). A note on the statistical correlation of halo error. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 173-176.
- Ford, M. E. (1985). The concept of competence: Themes and variations. In H. A. Jr. Marlowe, and R. B. Weinberg, (Eds.), *Competence Development* (pp. 3-49), C.C. Thomas, Springfield, IL.
- Freund, A. (2005). Commitment and job satisfaction as predictors of turnover intentions among welfare workers. *Administration in Social Work*, *29* (2), 5-21.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resources Management Review*, *9*, 4, 479-493.
- Gagné, M. e Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*, 331–362.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C. & Morin, E., Malorni, A. (in corso di pubblicazione). *Motivation at Work Scale: Validation in two languages*.
- Gangadhraiah, H. M., Nardev, G., & Reddy, M. V. (1990). Nurses job satisfaction in mental health and neuro-science setting. *The Nursing Journal of India*, *81*, 299–302.
- Garden, A. M. (1989). Correlates of turnover propensity of software professionals in small high tech companies, *R&D Manage.* *19* (4), 325-34.
- George, J. M. & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, *75*, 698-709.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, *82* (6), 827-844.

- Gifford, B. D., Zammuto, R. F. & Goodman E. A. (2002). The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life. *Journal of Healthcare Management*, 47, 1, 13-26.
- Goffin, R. D., & Gellatly, I. R. (2001). A multi-rater assessment of organizational commitment: are self-report measures biased? *Journal of Organizational Behavior*, 22, 437-451.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graen, G. B. (1976). Role making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1201-1245). Chicago: Rand McNally.
- Graen, G. B., & Cashman, J. F. (1975). A Role-making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (eds.) *Leadership Frontiers* (pp. 143-65), Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 9, pp. 175-208). Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-47.
- Graham, J. W., & Hofer, S. M. (2000). Multiple imputation in multivariate research, in T. D. Little, K. U. Schnabel & J. Baumert (Eds.), *Modeling Longitudinal and Multilevel Data*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gray, A. M., Phillips, V. L. & Normand, C. (1996). The costs of nursing turnover: evidence from the British National Health Service. *Health Policy* 2, 117-128.
- Grieshaber, L. D., Parker, P. & Deering, J. (1995). Job satisfaction of nursing assistants in long-term care. *Health Care Supervision* 13 (4), 18-28.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining Valued Employees*. Thousand Oaks: Sage.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator test, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26 (3), 463-488.
- Grolnick, W. S., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1991). The inner resources for school achievement: motivational mediator of children's perceptions of their parents. *Journal of Educational Psychology*, 83, 508-517.



- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology, 79*, 617-626.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A., (1994). Further assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment, *Journal of Applied Psychology, 79*, 15-23.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reaction to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph, 55*, 259-286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*, 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*, 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Harackiewicz, J. M., & Larson, J. R. (1986). Managing motivation: The impact of supervisor feedback on subordinate task interest. *Journal of Personality and Social Psychology, 47*, 287-300.
- Harter, S. (1983). Developmental perspectives on the self-system. In E. M. Hetherington (Ed.), *Handbook of child psychology. (Vol. 4) Socialization, personality and social development* (4<sup>th</sup> ed., pp. 275- 386). New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1966) *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review, 46*, 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyserman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hom, P. W. & Griffeth, R. (1995). *Employee Turnover*. South Western Publishing, USA.
- Hom, P. W., & Kinichi, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal, 44*, 975-981.
- Houkes, I., Janssen, P. P. M., deJonge, J, Nijhuis, F. J. N. (2001). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: a multi-sample analysis. *European Journal Work Organizational Psychology, 10*, 1-23.

- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, *37*, 1568-1587.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, *38*, 635-672.
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, *23*, 1789-1805.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Construction of a job in general scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, *74*, 2, 193-200.
- Irvine, D. & Evans, M. (1995). Job satisfaction and turnover among nurses: integrating research findings across studies. *Nursing Research*, *44* (4), 246-253.
- Jackson, P. R., Stafford, E. M., Banks, M. H., & Warr, P. B. (1983). Unemployment and psychological distress in young people: the moderating role of employment commitment. *Journal of Applied Psychology*, *68*, 525-535.
- Jenkins, J. M. (1993). Self monitoring and turnover: the impact of personality on intent to leave. *Journal of Organisational Behaviour*, *14*, 83-91.
- Johnson, J. E., Buelow, J. R. (2003). Providing staff feedback to nurse managers using internal resources. *Journal of Nursing Administration*, *33* (7/8), 391-396.
- Jones, C. B. (1990a). Staff nurse turnover costs: Part I, a conceptual model. *Journal of Nursing Administration*, *20* (4), 18-23.
- Jones, C. B. (1990b). Staff nurse turnover costs: Part II, measurement and results. *Journal of Nursing Administration*, *20* (5), 27-32.
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 237-249.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 36-51.
- Kanfer, R. (1990a). Motivation theory and industrial/organizational psychology. In M. D. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (Vol. 1, pp. 75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

- Kanfer, R. (1990b). Motivational and individual differences in learning: an integration of developmental differential and cognitive perspectives. *Learning and Individual Differences*, 2, 221-239.
- Kanfer, R. (1992). Work motivation: new directions in theory and research. In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 7, 1-53.
- Kangas, S., Kee, C. C. & McKee-Waddle, R. (1999). Organizational factors, nurses job satisfaction, and patient satisfaction with nursing care. *Journal of Nursing Administration*, 29, 32-42.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behaviour. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Keaveney, S. M., & Nelson, J. E. (1993). Coping with organizational role stress: Intrinsic motivational orientation, perceived role benefits, and psychological withdrawal. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 113-124.
- Khalid, S. A., & Ali, H. (2005). The effects of organizational citizenship behavior on withdrawal behavior: A Malaysian study. *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 1 (1), 30-40.
- Khowaja, K., Merchand, R. J., Hirani, D. (2005). Registered nurses perception of work satisfaction at a Tertiary Care University Hospital. *Journal of Nursing Management*, 13, 32-39.
- Kiesler, C. A. (1971). *The psychology of commitment. Experiments linking behavior to belief*. New York: Academic Press.
- Kinicki, A., McKee-Ryan, F., Schriesheim, C. A. & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the Job Descriptive Index: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 14-32.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practices of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Kuokkanen, L., Leino-Kilpi, H. & Katajisto, J. (2003). Nurse empowerment, job related satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Nursing Care Quality*, 18 (3), 184-192.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.

- Levinson, H. (1965). Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance* 4, 309-336.
- Locke, E. A. (1976). Nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette, (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A. (1997). The motivation to work: What we know. In M. L. Maher & P. R. Pintrich (Eds.), *Advances in Motivation and Achievement* (Vol. 10, pp. 375-412). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lord, F. M., e Novick, M. R.(1968). *Statistical theories of mental test scores*, Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84, 467-483.
- Maertz, C. P., & Campion, R. (1998). 25 years of turnover research: A review and critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13, 49-81. London: Wiley.
- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1059-1075.
- Makinen, A., Kivimaki, M., Elovainio, M., Virtanen, M., & Bond, S. (2003). Organization of nursing care as a determinant of job satisfaction among hospital nurses. *Journal of Nursing Management*, 11, 299–306.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley, New York (trad. it. *Teoria dell'organizzazione*, Comunità, Milano 1966).
- Mardia, K.V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika*, 36, 519-530.
- Markus, H. & Wurf, E. (1987). The Dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual Review Psychology*, 38, 299-337.
- Marsh, H. W., Balla, J. R., & McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: the effect of sample size. *Psychological Bulletin*. 103, 3, 391-410.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

- Maslow A. H. (1954). *Motivation and personality*, Harper e Row, New York.
- Mathieu, J. E., & Farr, J. L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 127-133.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McCarthy, G., Tyrrell, M. P., & Lehane, E. (2007). Intention to 'leave' or 'stay' in nursing. *Journal of Nursing Management*, 15, 248-255.
- McClelland, D. C. (1973a). *Human motivation*. General Learning Press, Morristown, N.J.
- McClelland, D. C. (1973b). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54, 100–110.
- McCloskey, J. C. (1990). Two requirements for job commitment: autonomy and social integration. *Image, Journal of Nursing Scholarship*, 22, 140–143.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J., Allen, N., & Gellaltry, I. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of current and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to the organization and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in the changing world of work. *Canadian Psychology*, 39, 83-93.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.

- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management*, *17*, 717-733.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*, 20-52.
- Miller, R. B., Behrens, J. T., Greene, B. A., & Newman, D. (1993). Goal and perceived ability: impact on student valuing, self regulation, and persistence. *Contemporary Educational Psychology*, *18*, 2-14.
- Mills, A.C., & Blaesing, S. L. (2000). A lesson from the last nursing shortage: The influence of work value on career satisfaction with nursing. *Journal of Nursing Administration*, *30*, 309-15.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, *62*, 237-240.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover, causes, consequences, and control*. Reading, MA.
- Moorman R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, *41*, 351-357.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2003). Work design. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 423-452). Hoboken, NJ: Wiley.
- Morgeson, F. P., & Humphrey S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, *91*, 6, 1321-1339.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, *8*, 486-500.
- Moser, K. (1997). Commitment in organization. *Psychologies*, *41* (4), 160-170.
- Mowday, R. T., Porter, L. M., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organizational linkage*. New York: Academic.
- Mowday, R. T., Steers, R. J., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*, 224-247.
- North, N., Rasmussen, E., Hughes, F. & Finlayson, M. (2005). Turnover amongst Nurses in New Zealand's District Health Boards: A National Survey of Nursing Turnover and Turnover Costs. *New Zealand Journal of Employment Relations*, *30*, 49-63.

- Nord, W., & Fox, S. (1996). The individual in organizational studies: the great disappearing act? In: S. Clegg and C. Hardy (Eds), *Handbook of Organizational Studies*, pp. 148–75, Thousand Oaks, CA: Sage.
- O'Brien-Pallas, L., Thomson, D., Alksnis, C. & Bruce, S. (2001). The economic impact of nurse staffing decisions: time to turn down another road?. *Hospital Quarterly* 4 (3), 42-50.
- Odoardi, C. (1996). Valorizzare le competenze nelle organizzazioni. *Risorsa Uomo, Rivista di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione*, 4, 2, 183-194.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Otis, N., & Pelletier, L. G. (2005). A Motivational Model of Daily Hassles, Physical Symptoms, and Future Work Intentions Among Police Officers. *Journal of Applied Social Psychology*, 35 (10), 2193-2214.
- Pannocchia, L., & Giannini, M. (2007). Valutazione dell'uso dell'analisi fattoriale esplorativa nella ricerca psicologica in Italia. *Giornale Italiano di Psicologia*, 34, 2, 391-406.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413-440.
- Pearson, C. A. (1991). An assessment of extrinsic feedback on participation, role perceptions, motivation, and job satisfaction in a self-managed system for monitoring group achievement. *Human Relations*, 44 (5), 517-537.
- Pelletier, L. G., Dion, S., Tuson, K., & GreenDemers, I. (1999). Why do people fail to adopt environmental protective behaviors? Toward taxonomy of environmental amotivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 2481-2504.
- Penner, L. A., Midili, A. R., & Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: a personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance*, 10, 111–131.
- Perugini, M., & Conner, M. (2000). Predicting and understanding behavioral volitions: The interplay between goals and behaviors. *European Journal of Social Psychology*, 30, 705-731.
- Peterson, C. A. (2001). Nursing shortage: not a simple problem – no easy answers. *Online Journal of Issues in Nursing*, 6 (1), 1-14.
- Phillips, J. J., & Connel, A. O. (2003). *Managing Employee Retention: A Strategic Accountability Approach*. Elsevier and the Society for Human Resource Management.

- Pierro A., Tanucci G., Cavalieri A., Ricca P. (1992). Componenti e Antecedenti dell'Organizational Commitment: recenti sviluppi e validazione empirica della scala, *Bollettino di Psicologia Applicata*, 201, 27-37.
- Pinder, C. C. (1998). *Motivation in work organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Pintrich, P. R., & Schunk, D. H. (1996). *Motivation in education: Theory, research, and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Merrill Prentice-Hall.
- Pittman, T. S. (1998). Motivation. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, and G. Lindzey (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (4<sup>th</sup> Edition), (Vol. 1, pp. 549-590). New York, NY: McGraw-Hill.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. (1996). Transformational leader behaviors and substitute for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 3, 513-563.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.
- Price, J. L. & Muller, C. W. (1981a). A casual model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*. 24 (3), 543-565.
- Price, J. L. & Muller, C. W. (1981b). *Professional turnover*, SP Medical and Scientific Books, New York.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Quaglino, G. P. (1999). *Voglia di fare*. Guerini e Associati, Milano.
- Reeve, J., & Deci, E. L. (1996). Elements of the competitive situation that affect intrinsic motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 24-33.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 37, 803-836.



- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*, 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organisation: The contribution of perceived organisational support. *Journal of Applied Psychology, 86*, 825-836.
- Richer, S. F., Blanchard, C. & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology, 32*, 10, 2089-2113.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implicit contracts in organization. *Employee Rights and Responsibilities Journal, 2*, 121-139.
- Ruggiero, J. & Weston, L. (1988). Work involvement among college-educated women: A methodological extension. *Sex Role, 19*, 491- 507.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: an extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 43*, 450–461.
- Ryan, R. M. (1993). Agency and organization: Intrinsic motivation, autonomy and the self in psychological development. In J. Jacobs (Ed.). *Nebraska symposium on motivation: Developmental perspectives on motivation* (Vol. 40, pp. 1-56). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality, 63*, 397-427.
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*, 749–761.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*, 68–78.
- Ryan, R. M., Stiller, J., & Lynch, J. H. (1994). Representations of relationship to teachers, parents, and friends as predictors of academic motivation and self-esteem. *Journal of Early Adolescence, 14*, 226-249.
- Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel Psychology, 36*, 577-600.
- Schafer, R. (1968). *Aspects of internalization*. New York: International Universities Press.
- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations, 44*, 735-759.

- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
- Seguin, C., Pelletier, L. G., & Hunsley, J. (1998). Toward a model of environmental activism. *Environment and Behaviors*, 30, 628-652.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Severinsson, E. I., & Kamaker, D. (1999). Clinical Nursing supervision in the workplace – effects on moral stress and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*. 7 (2), 82-91.
- Shafer, R. (1968). *Aspects of internalization*. New York: International Universities Press.
- Shamian, J., & O'Brien-Pallas, L. (2001). Effects of job strain, hospital organizational factors and individual characteristics on work-related disability among nurses. *Final Report submitted to the Ontario Workplace Safety and Insurance Board*.
- Shields, M.A., Ward, M. (2001). Improving nurse retention in the National Health Service in England: The impact of job satisfaction on intention to quit. *Journal of Health Economics*, 20 (5): 677-701.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.). *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing Social Climate at Work* (pp. 149-164). Westport, CT: Quorum Press.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Sjoberg, A. & Sverke, M. (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: a note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41 (3), 247-252.
- Slattery, J. P, & Selvarajan, T. T. R. (2005). Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intentions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12, 53-66.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Rand McNally, Chicago.

- Somers, M. (1993). An examination of the relationship between affective and continuance commitment using nonrecursive models. *Journal Occupational and Organizational Psychology*, 66, 185-192.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover, and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.
- Spangler, W. D. (1992). Validity of questionnaire and TAT measures of need for achievement: Two meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 112, 140-154.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522-552.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Stamps, P. L. (1997). *Nurses and Work Satisfaction: An Index for Measurement*. Health Administration Press, Chicago, IL.
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behavior*, 1, 253-273.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1987). *Motivation and work behavior*. McGraw-Hill, New York.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: an interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*. 25, 173-180.
- Stinghamber, F., Bentein, K., Vandenberghe, C. (2002). Extension of the three-component model of commitment to five foci: development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 123-138.
- Suliman, A. & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organisations? Commitment-performance relationship: A new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (5), 407-422.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S (1989). *Using Multivariate Statistics*. Second Edition. Harper Collins Publishers, New York.
- Tai, T. W. C., Bame, S. I. & Robinson, C. D. (1998). Review of nursing turnover research, 1977–1996. *Social Science and Medicine*, 47 (12), 1905-1924.
- Tang, T. L.-P., & Ibrahim, A. H. S. (1998). Antecedents of organizational citizenship behavior revisited: Public personnel in the United States and in the Middle East. *Public Personnel Management*, 27, 529- 549.
- Taunton, R. L., Boyle, D. K., Woods, C. Q., Hansen H. E., & Bott, M. J. (1997). Manager leadership and retention of hospital staff nurses. *Western Journal of Nursing Research*, 19 (2), 205-226.

- Tharenou, P. (1993). A test reciprocal causality for absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 169-190.
- Tharenou, P., & Harker, P. (1984). Moderating influence of self-esteem on relationship between job complexity, performance, and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 69, 623-632.
- Tovey, E. J., & Adams, A. E. (1999). The changing nature of nurses job satisfaction: an exploration of sources of satisfaction in the 1990. *Journal of Advanced Nursing*, 30, 150–158.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. B., & Scandura, T. A. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 18, pp. 137-185).
- Van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M. E. & Cummings, L. L. (2000). Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in a Non-Work Setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 3-23.
- VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 8, 995-1015.
- VandeWalle, D., & Cummings, L. L. (1997). A test of the influence of goal orientation on the feedback seeking process. *Journal of Applied Psychology*, 8, 390–400.
- VandeWalle, D., Cron, W. L. & Slocum Jr, J., W. (2001). The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 86, 4, 629-640.
- Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1995). New manufacturing initiatives and shopfloor job design. In A. Haward (Ed.) *The changing nature of work* (pp. 139-147) San Francisco: Jossey-Bass.
- Warr, P.B. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press, London.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept to competence. *Psychological Review*, 66, 297-333.

- White, R. W. (1960). Competence and the psychosexual stages of development. *Nebraska Symposium on Motivation* (Vol. 8, pp. 97-141). Lincoln: University of Nebraska Press.
- White, R. W. (1972). *The enterprise of living*. New York: Holt, Reinhart & Winston. Inc.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organization: a normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Wiersma, U. J. (1992). The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation. *Journal of Occupational and Organizational* 65, 101-114.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17 (3), 601-617.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Wright, T. A. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behavior. *Journal of Management History*, 12, 3, 262-277.
- Yin, J. T. & Yang, K. A. (2002) Nursing turnover in Taiwan: a meta-analysis of related factors. *International Journal of Nursing Studies*, 39 (6), 573-581.



## APPENDICE A

Statistiche descrittive della popolazione oggetto di studio

<b>Genere</b>				<b>Età media per genere</b>										
		Freq	Perc. valida	Età										
				Freq	M	D. S.	Perc. valida							
Validi	Uomini	97	16,7	Genere	Uomini	97	38,4	7,83	16,7					
	Donne	483	83,3							Donne	483	37,0	8,29	83,3
	Totale	580	100,0											

<b>Range d'età</b>			
		Frequenza	Percentuale valida
Validi	≤ 25 anni	52	9,0
	26-29 anni	69	11,9
	30-34 anni	92	15,9
	35-39 anni	143	24,7
	40-44 anni	106	18,3
	45-49 anni	65	11,2
	50-54 anni	46	7,9
	≥ 55 anni	7	1,2
Totale		580	100,0

<b>Livello di istruzione</b>			
		Frequenza	Percentuale valida
Validi	Diploma di Infermiere	382	65,1
	Diploma universitario	145	24,8
	Frequenza altri corsi formazione	40	6,8
	Master	10	1,8
	Laurea Specialistica	9	1,5
	Totale	586	100,0

### Tipologia contrattuale

		Frequenza	Percentuale valida
Validi	Contratto a tempo indeterminato	422	71,4
	Contratto a tempo determinato	169	28,6
	Totale	591	100,0

### Tipologia di impiego

		Frequenza	Percentuale valida
Validi	Tempo pieno	534	90,4
	Tempo parziale	57	9,6
	Totale	591	100,0

### Anzianità di ruolo

		Frequenza	Percentuale valida
Validi	≤ 3 anni	88	15,1
	4-11 anni	110	18,9
	12-18 anni	179	30,8
	≥ 18 anni	204	35,1
	Totale	581	100,0

### Anzianità lavorativa nel reparto

		Frequenza	Percentuale valida
Validi	≤ 3 anni	181	32,2
	4-11 anni	251	44,7
	12-18 anni	74	13,2
	≥ 18 anni	56	10,0
	Totale	562	100,0



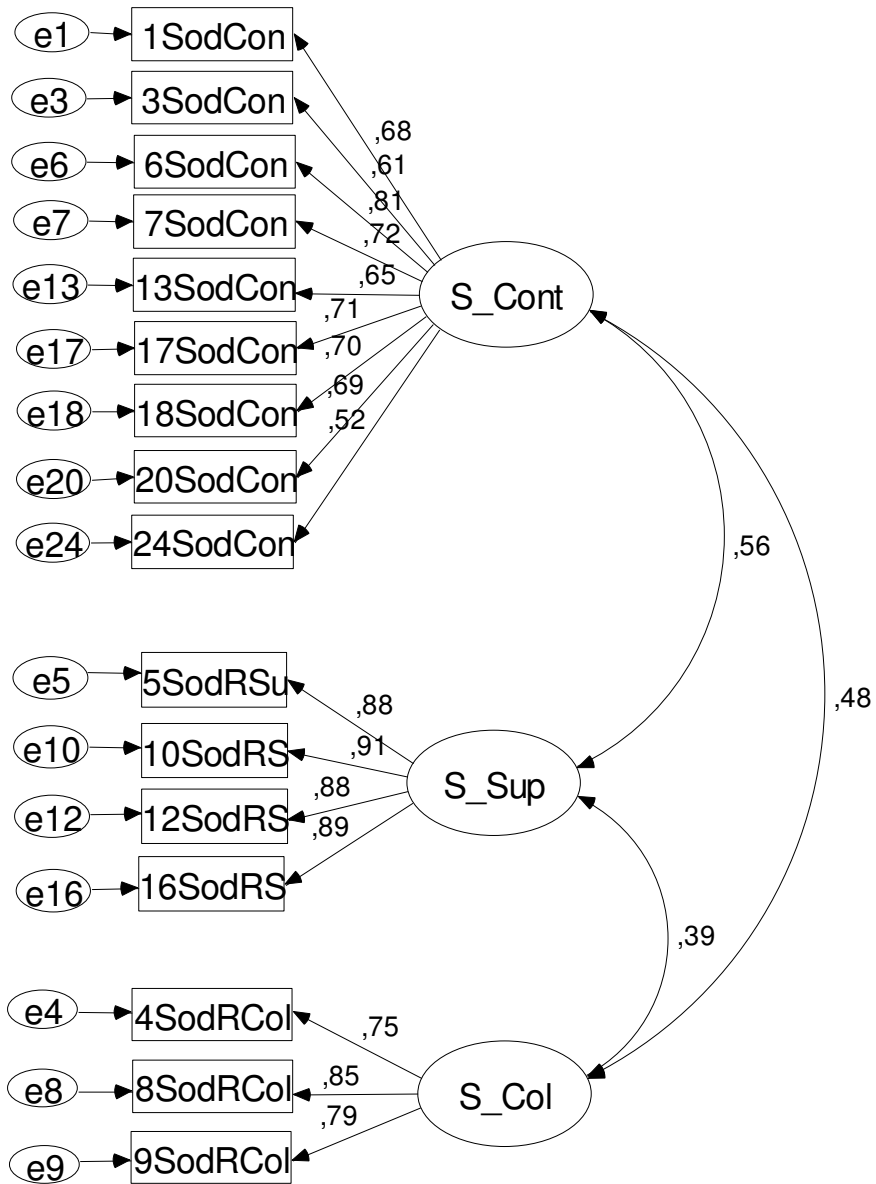
### Reparti di provenienza

REPARTI	Frequenza
Medicina	55
Chirurgia generale	34
Cardiochirurgia	9
Ginecologia	14
Chirurgia pediatrica	4
Ortopedia	22
Pediatria	17
Malattie infettive	17
Rianimazione-Anestesia	45
Terapia intensiva neonatale	14
Servizio psichiatrico di diagnosi e cura	21
Dialisi-Emodialisi	20
Otorinolaringoiatria	20
Neurologia /Stroke Unit	24
Urologia	5
Gastroenterologia	5
Centro riabilitativo neurologico/ortopedico	25
Geriatria	27
Cardiologia	10
Cardiologia*	5
Oncologia medica/Radioterapia oncologica	15
Oncologia medica/Radioterapia oncologica*	17
Dermatologia e oculistica	24
Blocco operatorio	31
Terapia Intensiva cardiologica	10
Medicina d'emergenza/Pronto soccorso	25
Neonatologia	5
Gastroenterologia	18
Day surgery	5
ADI	18
Poliambulatori	30
Centro trasfusionale	2
<b>Totale</b>	<b>593</b>

\* Attività ambulatoriale o di day hospital

## APPENDICE B

Analisi confermativa della misura di Soddisfazione lavorativa

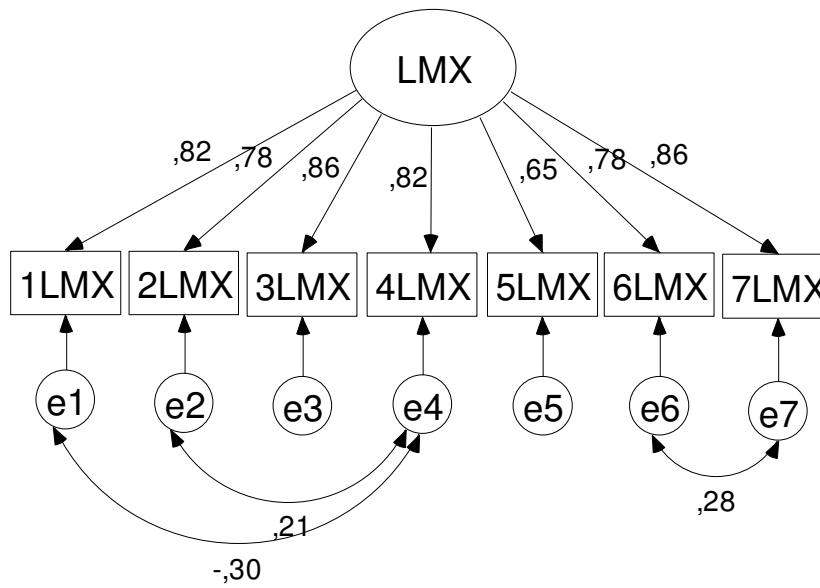


Struttura trifattoriale con variabili latenti tra loro correlate

Legenda:  $S\_Cont$ = Soddisfazione contenuti lavoro;  $S\_Sup$ = Soddisfazione rapporto superiori;  $S\_Col$ = Soddisfazione rapporto colleghi

## APPENDICE C

Analisi confermativa della misura di Scambio Superiore-collaboratori (LMX)

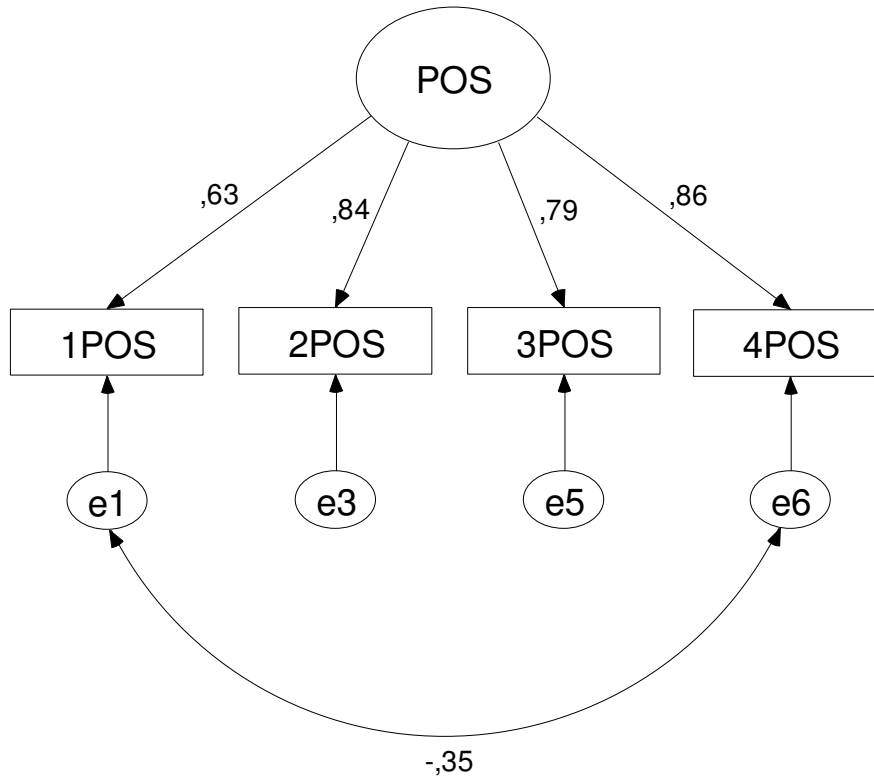


Struttura monofattoriale

Si evidenzia la presenza di correlazioni (positive e negative) tra i residui di alcuni items, supportata da un'analisi del contenuto.

## APPENDICE D

Analisi confermativa della misura di Supporto organizzativo percepito (POS)

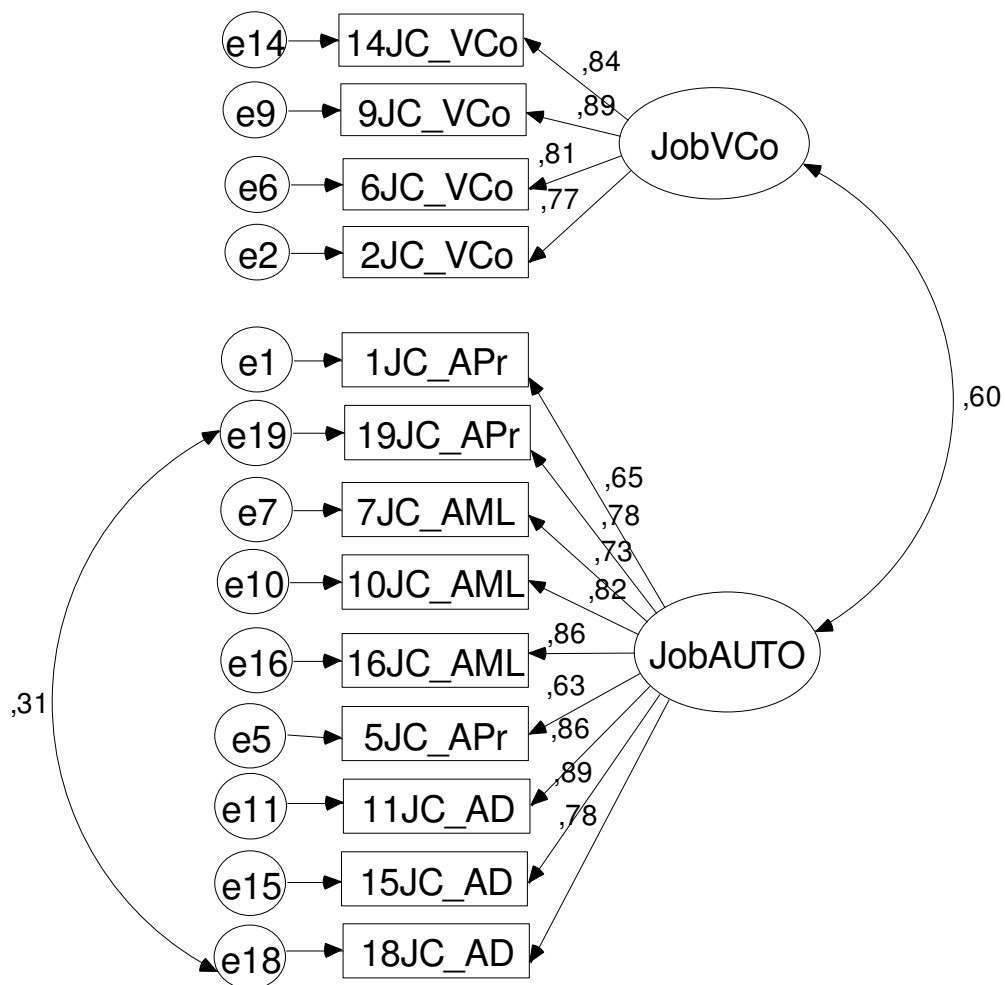


Struttura monofattoriale

Si evidenzia la presenza di una correlazione negativa tra i residui di due items, supportata da un'analisi del contenuto.

## APPENDICE E

Analisi confermativa della misura di Caratteristiche del lavoro

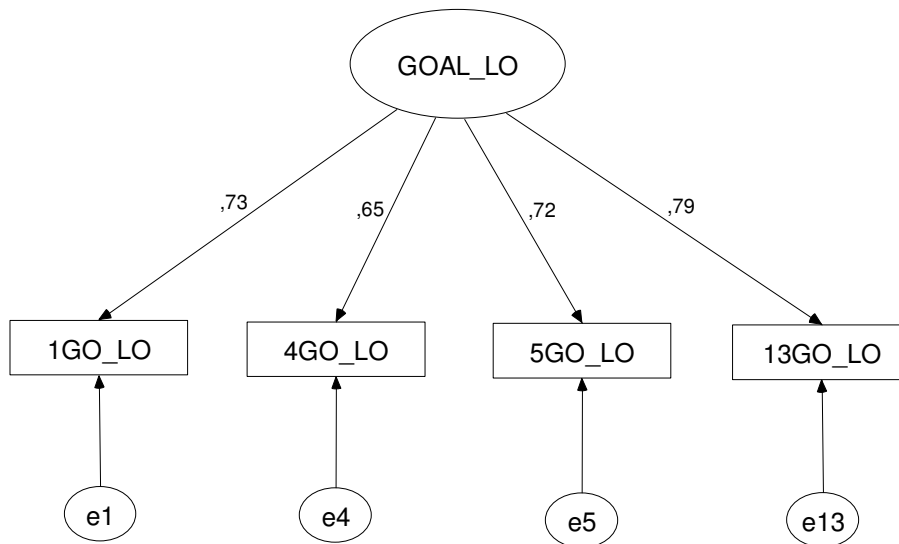


Struttura bifattoriale con variabili latenti tra loro correlate e correlazioni positive tra i residui di alcuni items, supportate dall'analisi del contenuto.

Legenda: *JobVCo*= Varietà del compito; *JobAUTO*= Autonomia

## APPENDICE F

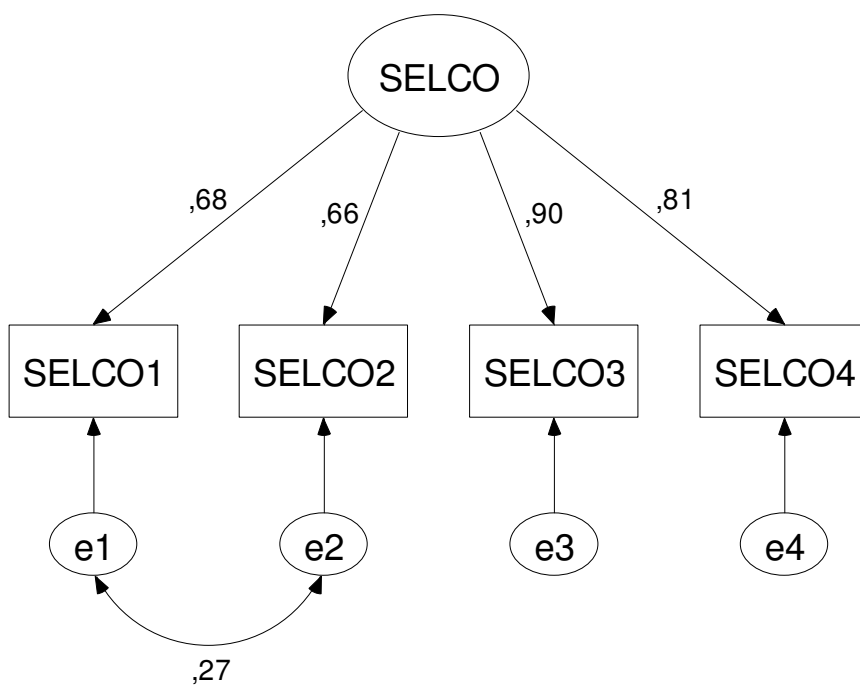
Analisi confermativa della misura di Orientamento all'obiettivo (Learning Goal Orientation - LO)



Struttura monofattoriale con variabili latenti

## APPENDICE G

Analisi confermativa della misura di Percezione di competenza professionale

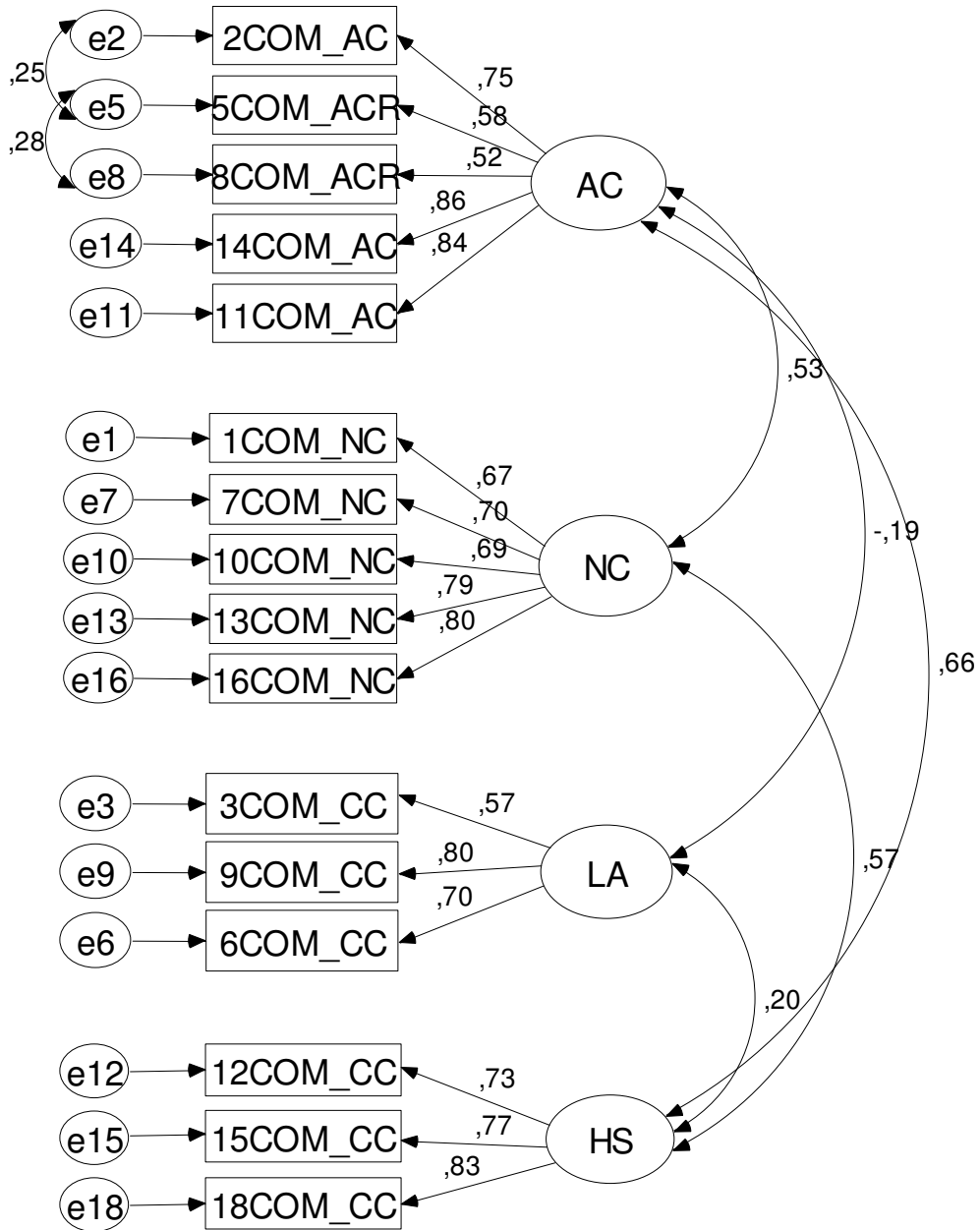


Struttura monofattoriale

Si evidenzia la presenza di una correlazione positiva tra i residui di due items, supportata da un'analisi del contenuto.

## APPENDICE H

Analisi confermativa della misura di Commitment organizzativo (OC)



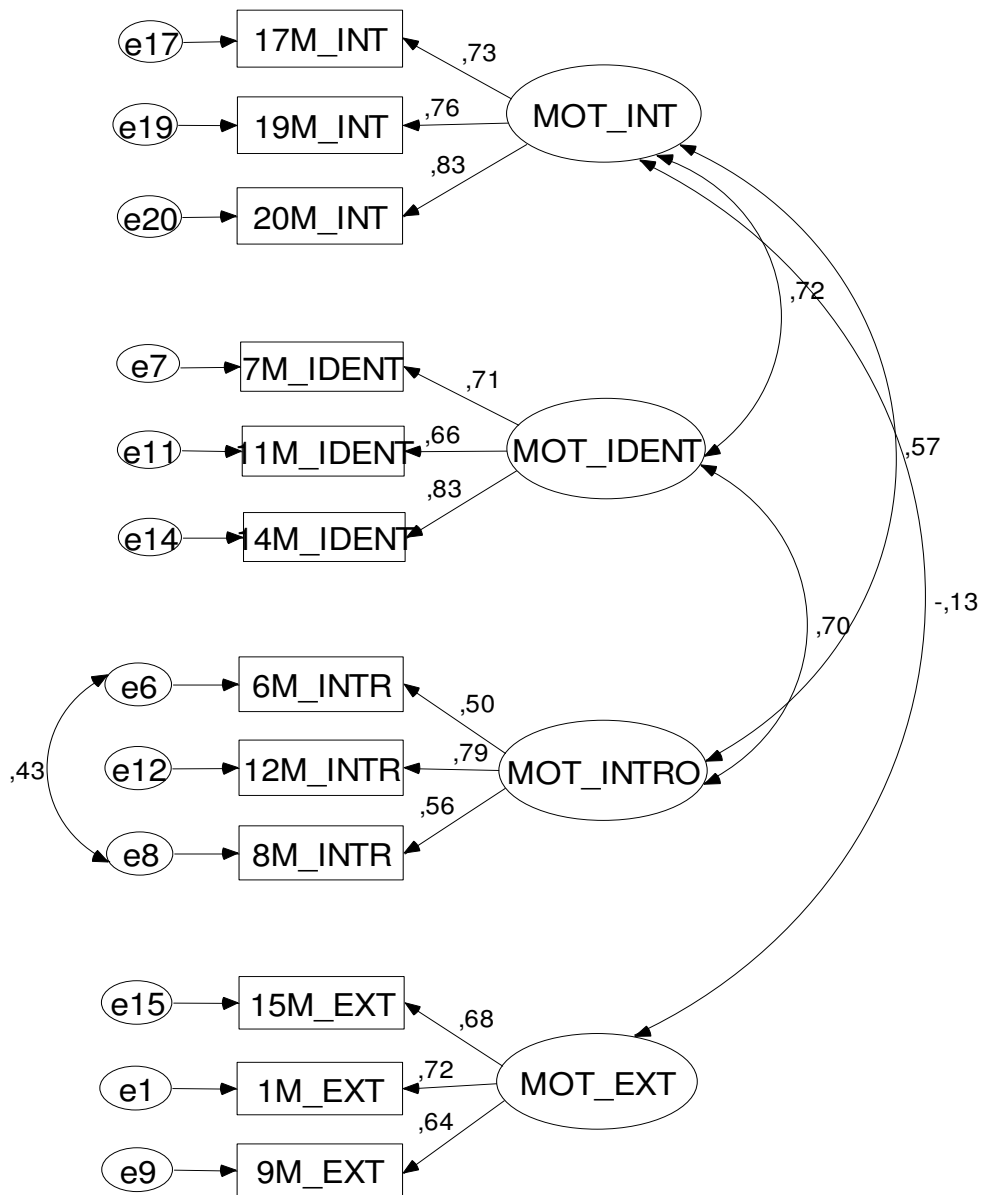
Struttura quadrifattoriale con variabili latenti tra loro correlate e correlazioni positive tra i residui di alcuni items, supportate dall'analisi del contenuto.

Legenda: AC= Affective Commitment; NC= Normative Commitment; LA= Low Alternatives Continuance Commitment; HS= High Sacrifice Continuance



## APPENDICE I

### Analisi confermativa della misura di Motivazione al lavoro (MAWS)

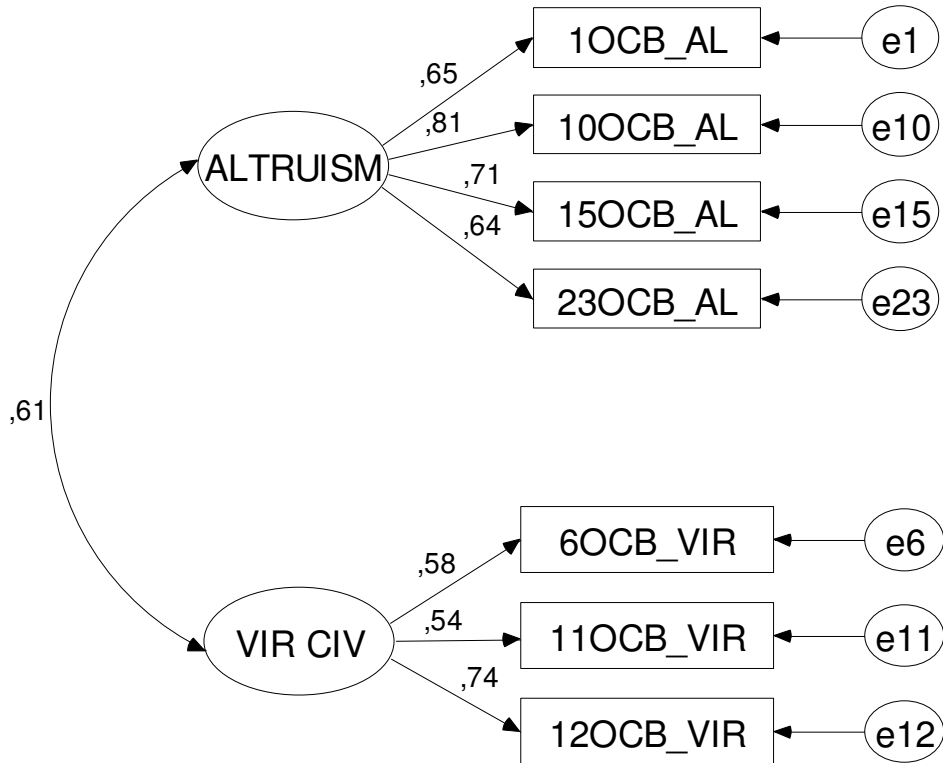


Struttura quadrifattoriale con variabili latenti tra loro correlate e correlazione positiva tra i residui di due items, supportate dall'analisi del contenuto.

Legenda: *MOT\_INT*= Motivazione integrata; *MOT\_IDENT*= Motivazione identificata; *MOT\_INTRO*= Motivazione introiettata; *MOT\_EXT*= Motivazione esterna

## APPENDICE L

Analisi confermativa della misura di Comportamento di Cittadinanza organizzativa (OCB)



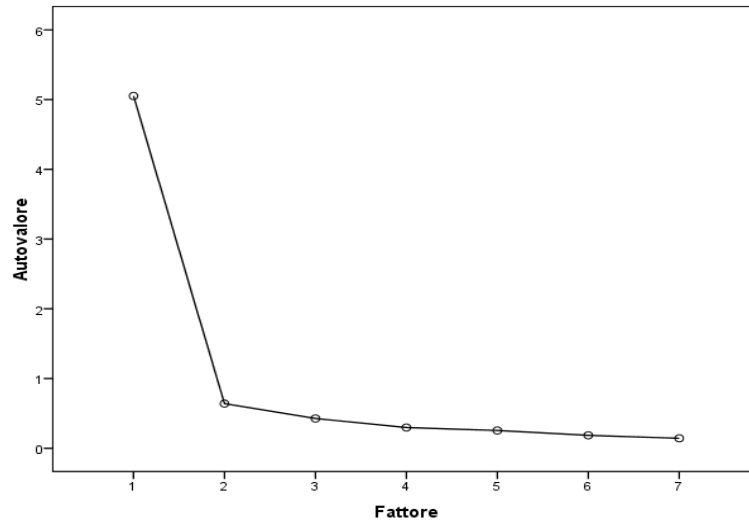
Struttura bifattoriale con variabili latenti tra loro correlate

Legenda: *ALTRUISM*= Altruismo; *VIR CIV*= Virtù civica

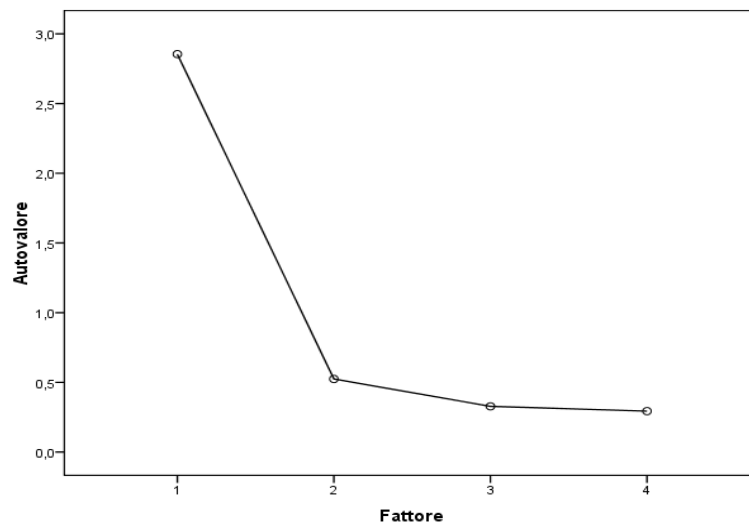
## APPENDICE M

Scree test per le scale monofattoriali

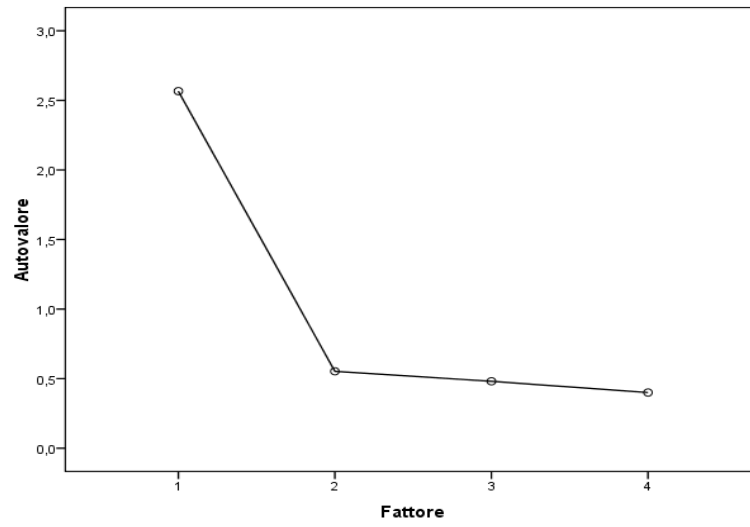
**Figura 1: Grafico decrescente autovalori – Scala LMX**



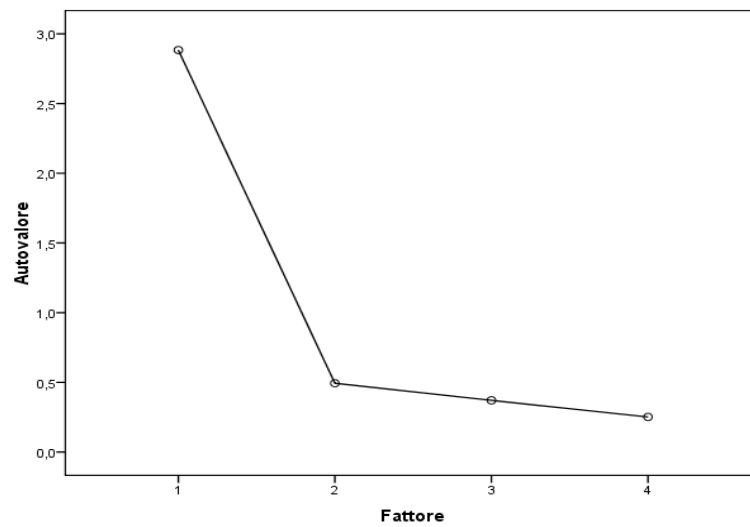
**Figura 2: Grafico decrescente autovalori – Scala POS**



**Figura 3: Grafico decrescente autovalori – Scala Learning goal orientation (LO)**



**Figura 4: Grafico decrescente autovalori – Scala Self competence**



## APPENDICE N1

### Normalità distributiva delle variabili indicizzate

	N	Media	Deviazione		Asimmetria		Curtosi		
			Statistica	Statistica	std.	Statistica	Errore std	Statistica	Errore std
Intenzione turnover ospedale	593	1,49	0,87	-,965	,100	-,841	,200		
Intenzione turnover reparto	593	1,85	1,21	,791	,100	-,769	,200		
Soddisfazione contenuti lavoro	593	3,31	0,59	-,155	,100	-,146	,200		
Soddisfazione rapporto colleghi	593	3,35	0,73	-,125	,100	-,014	,200		
Soddisfazione rapporto superiori	593	3,17	0,92	-,311	,100	-,184	,200		
Scambio superiore-collaboratori	593	2,93	0,84	-,146	,100	-,120	,200		
Altruismo	593	3,82	0,58	,020	,100	-,437	,200		
Virtù civica	593	3,13	0,66	,257	,100	,392	,200		
Supporto organizzativo percepito	593	2,74	0,72	,047	,100	,053	,200		
Affective commitment	593	3,42	0,76	-,338	,100	,331	,200		
Normative commitment	593	2,34	0,79	,344	,100	-,189	,200		
Continuance commitment LA	593	2,43	0,88	,495	,100	-,128	,200		
Continuance commitment HS	593	2,65	0,88	,308	,100	-,040	,200		
Motivazione integrata	593	3,44	0,78	-,260	,100	,158	,200		
Motivazione identificata	593	2,70	0,81	,270	,100	,046	,200		
Motivazione introiettata	593	2,40	0,83	,453	,100	,025	,200		
Motivazione esterna	593	2,36	0,78	,184	,100	-,196	,200		
Autonomia	593	2,90	0,70	,125	,100	,035	,200		
Varietà del compito	593	3,56	0,73	-,103	,100	-,130	,200		
Learning goal orientation	593	3,41	0,65	-,095	,100	,023	,200		
Self competence	593	3,25	0,66	,234	,100	,343	,200		

**Tabella 1: Indici di Normalità della distribuzione**

## APPENDICE N2

### Normalità distributiva dei residui

Diagramma di dispersione dei residui standardizzati - QPLOT OCB Altruismo

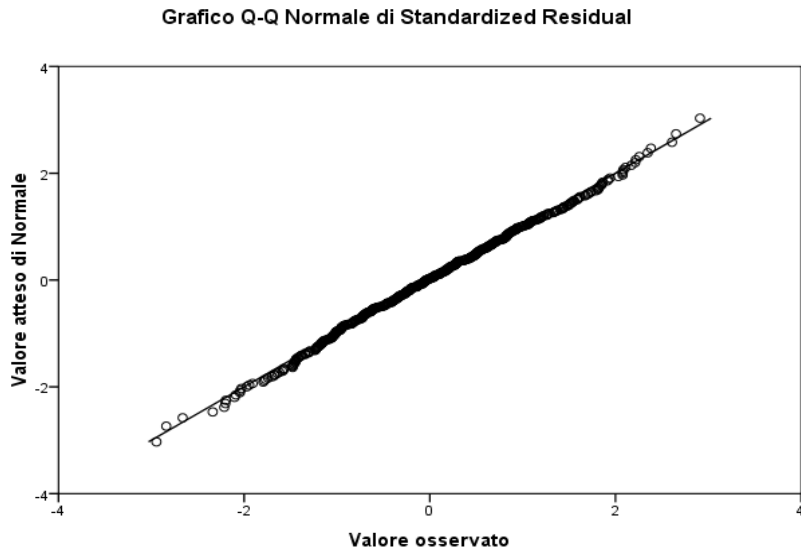


Diagramma di dispersione dei residui standardizzati - QPLOT OCB Virtù civica

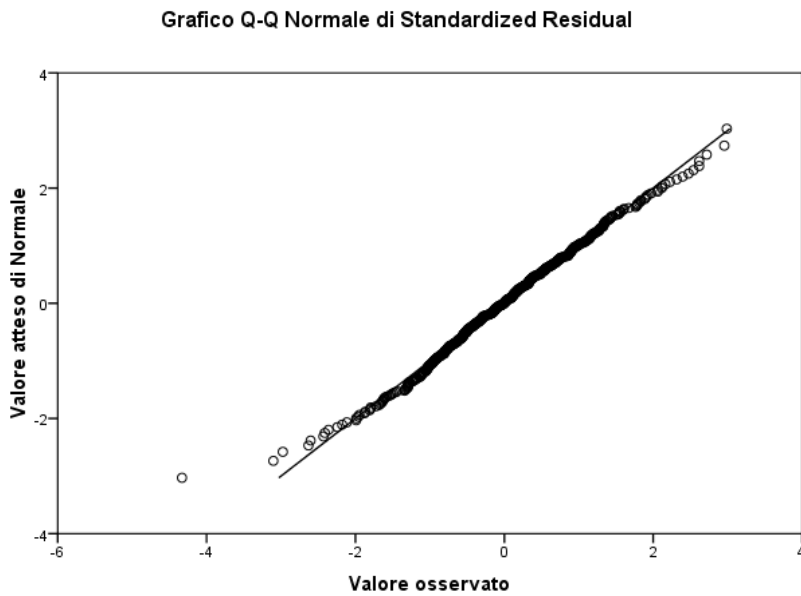


Diagramma di dispersione dei residui standardizzati - QPLOT Intenzione turnover reparto

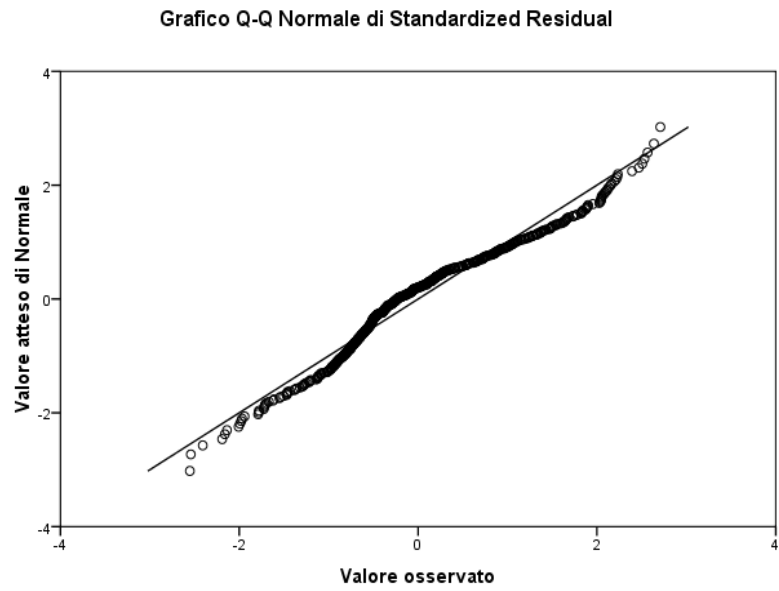
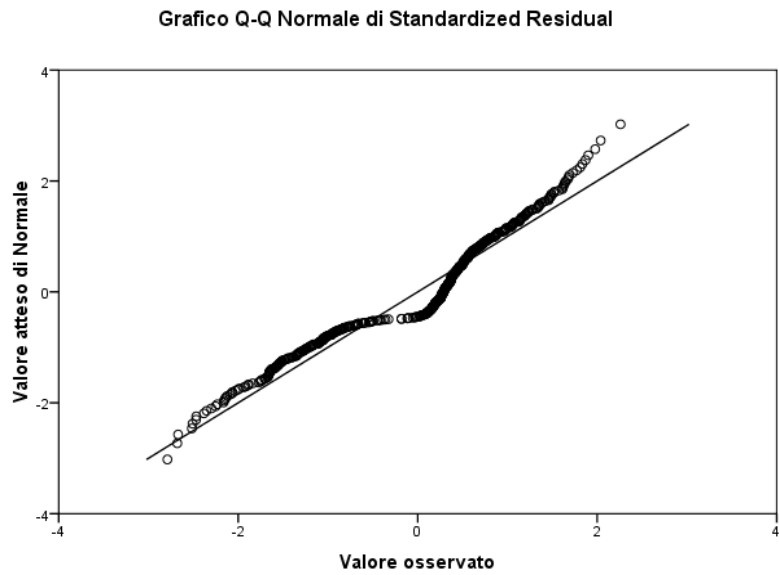


Diagramma di dispersione dei residui standardizzati - QPLOT Intenzione turnover ospedale



## APPENDICE O1

### Analisi discriminante - domanda trasferimento altro ospedale

**Tabella 1: Lambda di Wilks**

Test di funzioni	Lambda di Wilks	Chi-quadrato	df	Sig.
1	,929	34,983	14	<b>,000</b>

**Tabella 2: Matrice di struttura discriminante**

	Funzione
	1
Normative commitment	<b>,704</b>
Affective commitment	<b>,393</b>
Supporto organizzativo percepito	<b>,352</b>
Self competence	<b>-,324</b>
Soddisfazione rapporto colleghi	<b>,320</b>
Scambio superiore-collaboratori	,270
Soddisfazione contenuti lavoro	,242
Virtù civica	-,231
Continuance commitment LA	,229
Learning goal orientation	-,222
Altruismo	-,177
Varietà del compito	-,151
Motivazione integrata	,085
Autonomia	-,033

**Tabella 3: Funzioni ai baricentri di gruppo**

Domanda	Funzione
trasferimento ospedale	1
Si	<b>-,851</b>
No	,090



**Risultati del test**

M di Box		125,206
F	Appross.	1,057
	df1	105
	df2	19461,577
	Sig.	<b>,326</b>

Test dell'ipotesi nulla che le matrici di covarianza siano uguali nella popolazione

**Risultati della classificazione<sup>b,c</sup>**

		Domanda trasferimento ospedale	Gruppo di appartenenza previsto		Totali
			Si	No	
Originale	Conteggio	Si	3	43	46
		No	1	434	435
	%	Si	6,5	93,5	100,0
		No	,2	99,8	100,0
Cross-validato <sup>a</sup>	Conteggio	Si	1	45	46
		No	2	433	435
	%	Si	2,2	97,8	100,0
		No	,5	99,5	100,0

a. La cross-validazione viene eseguita solo per tali casi nell'analisi. Per la cross-validazione, ogni caso viene classificato dalle funzioni derivate da tutti gli altri casi.

b. 90,9% di casi raggruppati originali classificati correttamente.

c. 90,2% di casi raggruppati cross-validati classificati correttamente.

## APPENDICE 02

### Analisi discriminante - domanda trasferimento altro reparto

**Tabella 1: Lambda di Wilks**

Test di funzioni	Lambda di Wilks	Chi-quadrato	df	Sig.
1	,898	60,372	14	<b>,000</b>

**Tabella 2: Matrice di struttura discriminante**

	Funzione
	1
Normative commitment	<b>,780</b>
Affective commitment	<b>,394</b>
Learning goal orientation	-,270
Virtù civica	-,257
Soddisfazione rapporto colleghi	,252
Continuance commitment LA	,224
Motivazione integrata	,200
Self competence	-,160
Scambio superiore-collaboratori	,159
Soddisfazione contenuti lavoro	,150
Altruismo	-,145
Supporto organizzativo percepito	,103
Autonomia	-,062
Varietà del compito	,020

**Tabella 3: Funzioni ai baricentri di gruppo**

Domanda trasferimento reparto	Funzione
	1
Si	<b>-,708</b>
No	,161

### Risultati del test

M di Box		127,103
F	Appross.	1,151
	df1	105
	df2	114001,701
	Sig.	<b>,138</b>

Test dell'ipotesi nulla che le matrici di covarianza siano uguali nella popolazione

### Risultati della classificazione<sup>b,c</sup>

		Domanda trasferimento reparto	Gruppo di appartenenza previsto		
			Si	No	Totali
Originale	Conteggio	Si	10	95	105
		No	11	452	463
	%	Si	9,5	90,5	100,0
		No	2,4	97,6	100,0
Cross-validato <sup>a</sup>	Conteggio	Si	8	97	105
		No	12	451	463
	%	Si	7,6	92,4	100,0
		No	2,6	97,4	100,0

a. La cross-validazione viene eseguita solo per tali casi nell'analisi. Per la cross-validazione, ogni caso viene classificato dalle funzioni derivate da tutti gli altri casi.

b. 81,3% di casi raggruppati originali classificati correttamente.

c. 80,8% di casi raggruppati cross-validati classificati correttamente.

## APPENDICE P1

Analisi della mobilità interna ed esterna in base all'anzianità di ruolo e nel reparto

**Tabella 2: Distribuzione di frequenza del campione in funzione della richiesta di cambiamento di reparto e dell'anzianità lavorativa nel reparto**

		Anzianità nel reparto				Totale
		meno di 3 anni	da 4 a 11 anni	da 12 a 18 anni	oltre i 18 anni	
Domanda	Si	19	60	11	9	99
trasferimento ad altro reparto	No	154	181	58	45	438
	Totale	173	241	69	54	537

**Tabella 3: Distribuzione di frequenza del campione in funzione della richiesta di cambiamento di ospedale e dell'anzianità di ruolo**

		Anzianità professionale				Totale
		meno di 3 anni	da 4 a 11 anni	da 12 a 18 anni	oltre i 18 anni	
Domanda	Si	4	13	19	9	45
trasferimento ad altro ospedale	No	75	80	122	148	425
	Totale	79	93	141	157	470

## APPENDICE P2

### Analisi della mobilità interna ed esterna in base all'età

**Tabella 1: Distribuzione di frequenza del campione in funzione della richiesta di cambiamento di reparto e dell'età**

		Età								
		≤25 anni	26 - 29 anni	30 - 34 anni	35 - 39 anni	40 - 44 anni	45 - 49 anni	50 - 54 anni	≥55 anni	Totale
Domanda	Si	2	13	22	34	15	11	6	0	103
trasferimento ad altro reparto	No	47	52	68	103	88	52	37	6	453
	Totale	49	65	90	137	103	63	43	6	556

**Tabella 1: Distribuzione di frequenza del campione in funzione della richiesta di cambiamento di ospedale e dell'età**

		Età								
		≤25 anni	26 - 29 anni	30 - 34 anni	35 - 39 anni	40 - 44 anni	45 - 49 anni	50 - 54 anni	≥55 anni	Totale
Domanda	Si	1	11	8	14	5	2	4	0	45
trasferimento ad altro ospedale	No	46	48	70	99	83	43	32	3	424
	Totale	47	59	78	113	88	45	36	3	469

## APPENDICE Q

### Diagnostiche di collinearità tra le variabili analizzate

Modello	statistiche di collinearità	
	Tolleranza	VIF
Soddisfazione contenuti lavoro	,500	2,001
Soddisfazione rapporto colleghi	,657	1,521
Scambio superiore-collaboratori	,666	1,500
Altruismo	,668	1,497
Virtù civica	,713	1,403
Supporto organizzativo percepito	,516	1,938
Affective commitment	,540	1,853
Normative commitment	,719	1,391
Continuance commitment LA	,855	1,170
Motivazione integrata	,627	1,594
Autonomia	,582	1,717
Varietà del compito	,635	1,575
Learning goal orientation	,675	1,481
Self competence	,857	1,167

## Ringraziamenti

Giunta al termine di questo lavoro desidero ringraziare ed esprimere la mia riconoscenza a tutti coloro che mi hanno sostenuto fino al raggiungere di questo obiettivo della mia formazione professionale.

I miei più sentiti ringraziamenti vanno a chi mi ha seguito nel percorso di dottorato, di ricerca e durante la redazione del lavoro di tesi: la Prof.ssa Battistelli che mi ha dato l'opportunità di impegnarmi in un lavoro per me nuovo e stimolante; Prof. Odoardi per le indicazioni e i suggerimenti offerti; la Prof.ssa Saiani e tutto il gruppo di ricerca, composto da Elisa, Marco, Catia e Giusi, per la loro preziosissima collaborazione senza la quale il presente lavoro non si sarebbe potuto realizzare.

Desidero ringraziare tutte quelle persone con cui ho iniziato e trascorso questi anni di formazione, con cui ho scambiato qualche pensiero, qualche idea, qualche risata all'interno del dipartimento.

Ringrazio i miei genitori e la mia "seconda famiglia" per il sostegno morale ed economico e per tutto il calore che, seppure a distanza, sono riusciti a trasmettermi.

Ma un grazie speciale va sicuramente a Igor con cui ho condiviso completamente questa esperienza, con il quale ho potuto confrontarmi e crescere, e che mi ha accompagnato e continuamente sostenuto nei momenti di maggiore difficoltà.