

**L'EQUITÀ NELL' ORGANIZZAZIONE: UN'ANALISI EMPIRICA DEGLI  
EFFETTI SULLA FIDUCIA E SUL COINVOLGIMENTO DELLA RISORSA  
UMANA <sup>1</sup>**

**Vincenzo Perrone**

Università L.Bocconi Milano

**Massimo Neri**

Università di Modena e Reggio Emilia

**Claudio Chiacchierini**

Università della Tuscia

---

<sup>1</sup> La ricerca che sta alla base di questo articolo è stata realizzata sia grazie a fondi dell'Area Organizzazione & Personale della SDA Bocconi (Progetto di Ricerca: "Le basi organizzative del vantaggio competitivo").

## 1. INTRODUZIONE

Questo lavoro si propone di studiare i termini della relazione tra soggetto ed organizzazione, cercando di interpretare i processi che influiscono sul coinvolgimento aziendale.

Fino a qualche anno fa era sensato chiedersi cosa spingesse un dipendente “a dare di più” alla propria impresa e coerente cercare risposte nell’ambito di uno dei temi più classici dell’analisi psicologica e sociologica applicata al lavoro e in altre parole quello dei modelli motivazionali. Identificabili i confini formali della relazione, ci si chiedeva quali “leve” potessero essere attivate per spingere il soggetto ad offrire un contributo “extra”, che andasse oltre l’attività prescritta, come ad esempio effettuare ore di straordinario.

Oggi queste risposte non sono più esaurienti, nella misura in cui non è più attuale il modo di porsi le domande. Quando, infatti, i confini di ruolo, dei compiti e della responsabilità, sono meno delineati/delineabili, quando è sottile la linea di demarcazione tra le attività che deve svolgere il cliente e quelle che deve svolgere il personale, quando, in generale, aumenta il livello discrezionalità dei dipendenti, ci si deve interrogare su processi decisionali e cognitivi dell’attore *altri* rispetto alla “semplice” motivazione a partecipare e produrre: cambia, in termini qualitativi, il significato del “dare di più” nella propria esperienza lavorativa.

In tempi recenti, sono state quindi formulate riflessioni teoriche e sono stati proposti modelli che hanno come oggetto di indagine i processi di cittadinanza organizzativa, le modalità di identificazione del soggetto con l’impresa, il rapporto esistente tra la business idea e le caratteristiche dei dipendenti.

Il presente lavoro s'inserisce in questo filone di studi del Comportamento Organizzativo; cerchiamo di saperne di più sulle determinanti del coinvolgimento del soggetto nella propria azienda, indagando sulle relazioni esistenti tra questa variabile e due processi che riteniamo di fondamentale importanza nella strutturazione del rapporto e dello scambio attore-organizzazione e cioè la fiducia nel management ed il giudizio di equità rispetto alle decisioni e alle pratiche che caratterizzano il vivere organizzativo. In altri termini, riteniamo che sia la fiducia nel management che la percezione di equità siano elementi fondanti della relazione tra soggetto e sistema organizzativo, nella misura in cui questa relazione assume forme di reciprocità che "escono" dai confini del mero scambio economico e, coerentemente con questa ipotesi che pone il nostro percorso all'interno del quadro teorico dello scambio sociale, determinano attitudini e comportamenti caratterizzati da elevato coinvolgimento organizzativo.

## **2. IL QUADRO DI RIFERIMENTO: LA TEORIA DELLO SCAMBIO SOCIALE**

La vita organizzativa è fatta di scambi di risorse e lo scambio è fatto di attribuzione di valore alle risorse in oggetto. La concettualizzazione di Blau (1964), dalla quale muove la nostra proposta, si preoccupa di definire i termini dello scambio sociale per differenza rispetto allo scambio puramente economico: esso si riferisce a comportamenti volontari, basati sul principio di reciprocità e quindi trainati dalla aspettativa di ottenere un "ritorno", ma attinenti ad obbligazioni che, non essendo specificabili formalmente, non sono garantiti/garantibili contrattualmente. Nel definire le modalità e le condizioni che stanno alla base del principio di reciprocità, ogni formulazione della teoria dello scambio sociale assegna grande importanza ai concetti di equità e fiducia all'interno della relazione in essere (McClintock-Keil, 1982). Nella formulazione di Blau in

particolare, lo scambio sociale attiene ad obbligazioni a carattere indefinito - ad esempio non precisate rispetto al tempo - e le parti in gioco nella relazione sono interessate a mantenere una sorta di bilanciamento tra quanto ricevono ed ottengono. Nella misura in cui i termini dello scambio non sono specificabili formalmente, appare evidente che la funzione di “regolazione” dello stesso, di garanzia implicita della norma di reciprocità, è svolta dalla condivisione di un principio di equità e dalla presenza di fiducia nella controparte: in altre parole non sono disposto ad attivare alcun scambio (con un amico piuttosto che un collega o con l’organizzazione) se non mi aspetto (non ho fiducia) di vederlo reciprocare nella misura che ritengo equa. Se la teoria dello scambio sociale riguarda la natura funzionale e strutturale delle relazioni tra soggetti, in situazione di interdipendenza rispetto ai mezzi/fini, che reciprocamente determinano il tipo e la forma delle risorse oggetto di scambio, a nostro parere il coinvolgimento organizzativo può essere interpretato per mezzo di questo quadro teorico: esso rappresenta una particolare “risorsa sociale” che un dipendente può accettare di scambiare con la propria impresa volontariamente - in quanto non prescrivibile in modo formale – spinto dalla aspettativa di ricevere/restituire un beneficio/risorsa ottenuto dall’impresa stessa.

Sottesa a questa concettualizzazione ritroviamo i termini sopra esposti: nel decidere di apportare coinvolgimento non vi è altra garanzia di “ritorno” futuro se non la fiducia e cioè l’aspettativa che l’impresa mantenga, anche in assenza di obblighi formali, gli impegni nello scambio che ha stimolato e nel fare ciò si comporti (continui a comportarsi) in modo equo, rispettando i termini del *do ut des* della relazione.

E’ implicita, in questa trasposizione degli elementi fondamentali della teoria, l’idea che l’impresa possa venir “personificata”; del resto in questa scelta di campo siamo supportati dalla convinzione che il dipendente nell’affrontare il sistema di relazioni con

l'organizzazione, attui un processo di antropomorfizzazione, reificandola fino al punto di considerare l'eventualità che possa avere intenti più o meno opportunistici (Levinson, 1965).

### **3. EQUITÀ ED ORGANIZZAZIONE**

Il concetto di equità organizzativa è un costrutto multidimensionale che si è rivelato utile per l'interpretazione del rapporto attore-organizzazione. L'equità organizzativa fa riferimento alla situazione in cui determinate regole sono utilizzate per distribuire o reciprocare risorse in modo "giusto" e "leale" tra gli attori appartenenti ad un determinato sistema sociale. Questo concetto è stato analizzato in due diverse dimensioni: la dimensione *distributiva* (Adams 1965) e quella *procedurale* (Alexander, Ruderman 1987). La prima è collegata ai *risultati* delle decisioni organizzative. La seconda è relativa agli aspetti *procedurali* e fa riferimento alle modalità (leggi il sistema di norme, regole e interazioni, in sintesi il *processo*) con le quali il risultato delle decisioni organizzative si sviluppa. Diversi studi hanno confermato la rilevanza della distinzione esistente tra le due categorie dell'equità, sottolineando come l'effetto di queste sia tra loro sostanzialmente indipendente e l'analisi separata delle stesse permetta una miglior comprensione dei fenomeni correlati alla percezione di equità, in quanto la dimensione distributiva pare influenzare in particolare la soddisfazione relativa a singole decisioni, mentre la dimensione procedurale è legata ad un più ampio giudizio sul sistema organizzativo (Folger, Konovsky, 1989). Entrando nel vivo dei nostri interessi di ricerca, esistono sufficienti elementi per ritenere che esista una relazione positiva tra percezione di equità e coinvolgimento: quando un dipendente sente di appartenere ad un sistema organizzativo "equo", non solo dal punto di vista sostanziale

ma anche da quello procedurale, si impegna in modo superiore alle richieste formali, si identifica in un qualche modo con l'impresa e ne interiorizza gli obiettivi, assumendo comportamenti di cittadinanza organizzativa, caratterizzati da senso di appartenenza (Organ, 1990; Moorman, 1991). Date queste evidenze, l'obiettivo del nostro lavoro è di aggiungere conoscenza sul tema meglio specificando la relazione esistente tra alcune delle variabili citate.

#### **4. IL POTERE GENERATIVO DI FIDUCIA E COINVOLGIMENTO**

##### **DELL'EQUITÀ: TEORIA ED IPOTESI**

Il percorso logico seguito nel nostro lavoro discende innanzi tutto dalla volontà di indagare le determinanti del coinvolgimento. Interpretata questa variabile come una particolare "risorsa sociale", eventuale ("libero") oggetto di scambio tra dipendente e impresa, ci chiediamo se sia verificata l'ipotesi di una relazione positiva tra equità percepita e commitment e quale sia il ruolo giocato in questa dinamica dalla fiducia che il soggetto ripone nel management. In altre parole, utilizziamo le percezioni di equità (Greenberg 1990) e la fiducia nel management (Perrone-Chiaccherini, 1999) come variabili che possono generare coinvolgimento e motiviamo questa scelta alla luce della rilevanza che le stesse variabili - equità e fiducia - sembrano avere nei processi di scambio sociale (Blau 1964) in essere tra personale dipendente e azienda (Organ, 1990, Konovsky-Pugh, 1994). Ognuna di queste variabili richiede un ulteriore approfondimento: di seguito si affronteranno gli aspetti concettuali mentre per la parte metodologica si rimanda ai paragrafi successivi.

Innanzitutto, appare necessario premettere che ci riferiamo al coinvolgimento come ad un attributo dell'organizzazione, piuttosto che come a una caratteristica individuale

(coerentemente con Lawler, 1992). Questa scelta permette di affrontare il problema dell'orientamento dei comportamenti organizzativi a livello di logica organizzativa e manageriale, isolando gli aspetti che riguardano le caratteristiche psicologiche degli individui.

La fiducia nel management, in questa prospettiva, è una variabile fondamentale. I dipendenti, infatti “osservano” e interpretano i comportamenti del management come se questi fossero le azioni dell'azienda e, in sostanza, attribuiscono alle stesse azioni la capacità di rappresentare l'organizzazione nel suo complesso (Levinson, 1965). In questo senso, anche alla luce di recenti evidenze empiriche (Perrone-Chiaccherini, 1999), riteniamo che la fiducia nel management sia più efficace nello spiegare il coinvolgimento di quanto lo sia la fiducia nel supervisore diretto.

Come sopra detto, la percezione di essere trattati in modo equo dall'organizzazione sembra incidere sulle modalità di strutturazione dello scambio con l'organizzazione.

Con riferimento alle diverse dimensioni che caratterizzano la percezione di equità, nel presente lavoro si riconosce che nella dimensione procedurale coesistono sia l'aspetto “formale” sia “interpersonale” (Bies, Moag, 1986). Nella nostra ricerca si è scelto di indagare gli aspetti formali anche isolandoli da quelli di interazione. L'equità di interazione, infatti, si riferisce al solo sistema di comunicazione che si sviluppa durante l'implementazione delle procedure e appare correlata alla sensibilità delle persone verso la qualità del trattamento interpersonale ricevuto; in questo senso rappresenta una categoria che può svolgere una funzione distinta da quella dell'equità formale nell'influenzare la relazione personale-impresa.

Per riassumere formalmente le ipotesi formulate:

*Ip.1: La fiducia nel management costituisce un predittore del coinvolgimento;*

*Ip.2: La relazione tra equità distributiva e coinvolgimento è mediata dalla fiducia nel management;*

*Ip.3: La relazione tra equità procedurale e coinvolgimento è mediata dalla fiducia nel management;*

*Ip.4: L'associazione tra equità formale e fiducia nel management è più forte dell'associazione tra equità distributiva e fiducia nel management.*

## **5. METODO**

### **5.1. Descrizione del campione**

I dati per questo studio sono stati ottenuti attraverso la distribuzione di questionari a circa 500 dipendenti, l'intero organico di un'azienda farmaceutica italiana di medie dimensioni, facente parte di un gruppo multinazionale tedesco. Di questi, 348 hanno completato il questionario: il campione utile per l'analisi dei dati con i modelli di equazioni strutturali (LISREL VIII, Jöreskog e Sörbom, 1993) è sceso a 314 unità a causa dei *missing values*. Poco più della metà del campione era rappresentato da uomini (53,8%). Per la maggior parte nella fascia di età compresa tra 26 e 35 anni (43,7%) ed in quella tra 36 e 45 (il 32,2). Più della metà di questi era in possesso di un diploma (51,7%) o di una laurea (22,7%). I componenti del campione avevano un'anzianità aziendale tra i 6 ed i 10 anni per il 53,7%, tra i 16 ed i 25 anni il 17,2%; l'8,6% più di 25 ed il 14,1% meno di 5 anni. Poco meno del 20% del totale dei rispondenti era rappresentato da quadri, il restante da impiegati



## 5.2. Strumenti di misura

*Equità distributiva.* Questo costrutto è stato misurato attraverso il Distributive Justice Index sviluppato da Price e Mueller (1986). In particolare, abbiamo usato i cinque item utilizzati nello studio di Moorman (1991). Questi *items*, come tutti gli altri del nostro studio, sono stati valutati attraverso una scala Likert a sette punti da 1=“completamente in disaccordo” a 7=“completamente d'accordo”.

*Equità procedurale.* Le misure utilizzate per valutare questo costrutto sono rappresentate dai sette items della scala di equità procedurale sviluppata da Moorman (1991) e basata sulle regole della equità procedurale sviluppate da Leventhal e colleghi, (1980).

*Fiducia nel management dell'azienda.* Tale costrutto è stato misurato attraverso tre *items*. Due items sono stati tratti integralmente dalla scala di fiducia nel management di Cook e Wall (1980) e misurano il grado con cui il dipendente ha fiducia nel fatto che il management svolga il proprio compito con abilità. L'ultimo *item* è stato tratto dal *Trust Inventory Scale* di Butler (1994) e misura il grado complessivo di fiducia nel management.

*Coinvolgimento dei dipendenti.* Per misurare tale variabile siamo partiti dall'evidenza che l'Organizational Commitment rappresenta un costrutto multidimensionale (Angle e Perry, 1980, Lawler, 1992). Abbiamo selezionato quattro items relativi a questa dimensione per rappresentare il costrutto del coinvolgimento dei dipendenti nei confronti del successo dell'impresa. Due items sono stati tratti integralmente dalla scala di Cook e Wall (1980) e misurano il grado con cui il dipendente desidera ed ha piacere di impegnarsi per il successo dell'impresa. Gli altri due items sono stati tratti dall'OCQ di Mowday e colleghi (1982) e misurano, il primo, il desiderio di impegnarsi in misura

superiore a quella attesa per aiutare l'organizzazione a raggiungere il successo e, il secondo, quanto il rispondente ha a cuore il futuro dell'impresa. L'analisi fattoriale confermativa dei quattro items selezionati per misurare il coinvolgimento, effettuata con i sistemi di equazioni strutturali, evidenzia un ottimo fit del modello rispetto ai dati;  $\chi^2(df = 2, N=340) = 3.27, p = 0.19$ ; GFI = 1.00; AGFI = 0.98; TLI = 0.99; CFI = 0.99. Gli items utilizzati per misurare le variabili latenti e le stime dei lambda ( ) relative alla analisi fattoriale confermativa complessiva verranno forniti dagli autori a coloro che ne faranno richiesta, così come le indicazioni non riportate sulla metodologia di analisi dei dati.

## 6. RISULTATI

### 6.1 risultati del modello di misurazione

In primo luogo abbiamo valutato la dimensionalità dei costrutti utilizzati nella ricerca. In linea con la procedura a due step suggerita da Anderson e Gerbin (1988), abbiamo stimato un modello di misurazione prima di esaminare le relazioni nel modello strutturale. Tale modello è rappresentato da quattro fattori di primo grado correlati tra loro corrispondenti ai quattro costrutti in esame. Il primo fattore è relativo ai cinque items della scala di equità distributiva, il secondo ai sette della scala di equità procedurale, il terzo ai tre di fiducia nel management ed il quarto ai quattro items della scala di coinvolgimento. Per testare il modello di misurazione abbiamo usato i sistemi di equazioni strutturali. La bontà del fit di questo modello rispetto ai dati è indicata dal TLI (Trucker & Lewis, 1973) = 0.97 e dal CFI (Bentler, 1990) = 0.97. Leggermente meno buone, invece, sono le statistiche di fit fornite dal GFI (0.92) e dall'AGFI (0.90) e la misura del chi quadro;  $\chi^2(df = 146, N = 314) = 251.99, p < 0.001$ . Tuttavia, riteniamo

essere più adatte per descrivere l'adeguatezza del modello ai dati le misure di fit fornite dal TLI e dal CFI, poiché tali indici sono più resistenti agli effetti dovuti alla dimensione del campione rispetto a tutti gli altri generalmente usati per stimare la bontà del fit (Bentler, 1990). Il CFI, in particolare, viene considerato come uno tra i migliori indici di fit complessivo del modello (Posdakoff e MacKenzie, 1994).

## **6.2. Statistiche descrittive**

Le statistiche descrittive di ciascuna variabile sono riportate nella Tavola 1. Le correlazioni già danno un primo supporto alle nostre ipotesi confermando, ad esempio, il ruolo dominante dell'equità di tipo formale nei processi generativi della fiducia all'interno dell'organizzazione. I coefficienti di affidabilità Cronbach alpha sono tutti ben superiori alla soglia di accettabilità del .70 definita da Nunnally (1978).

### **Tav. 1 circa qui**

## **6.3 Analisi dei modelli concatenati**

Nella Tavola 2 sono riportati i risultati dell'analisi dei modelli concatenati. Il primo modello di cui appaiono i risultati nella Tavola 2 è il modello di misurazione in cui tutte le variabili latenti risultano correlate. Il secondo modello che appare nella tabella, ovvero il Modello 1, è rappresentato dal modello saturo con tutti i path teorici tra le diverse variabili. Rispetto al modello di misurazione, in tale modello gli archi di varianza-covarianza tra le variabili dipendenti e quelle indipendenti, necessari per effettuare l'analisi fattoriale complessiva, vengono sostituiti con dei path causali. I risultati delle statistiche del modello saturo sono gli stessi del modello di misurazione e

testimoniano un ottimo fit del modello rispetto ai dati:  $\chi^2(df = 146, N = 314) = 251.99$ ,  $p < 0.001$ ; GFI = 0.92; AGFI = 0.90; TLI = 0.97; CFI = 0.97. Il Modello 2 è stato valutato per testare l'ipotesi 1: la fiducia nel management costituisce un predittore del coinvolgimento. Il Modello 2 si differenzia dal Modello 1 per il fatto che il path che va dalla fiducia nel management al coinvolgimento è stato eliminato. I cambiamenti nella statistica del chi quadrato tra il Modello 1 ed il Modello 2 rappresentano gli effetti della rimozione del path e permettono di testare la sua significatività rispetto al modello. Come riportato nella Tavola 2, la restrizione a zero del path tra fiducia nel management e coinvolgimento ha avuto come risultato un cambiamento del chi quadrato di 27.76 con un contemporaneo aumento di un solo grado di libertà, che risulta significativo al livello di  $p = 0.01$ . Ciò supporta l'ipotesi 1 dimostrando che la restrizione a zero di tale parametro peggiora notevolmente il fit del modello rispetto ai dati.

Il Modello 3 (modello parzialmente mediato) è stato valutato per testare l'ipotesi 2: la relazione tra equità distributiva e coinvolgimento è mediata dalla fiducia nel management. Come si può vedere leggendo i risultati riportati nella Tavola 2, la restrizione a zero del path tra l'equità distributiva ed il coinvolgimento genera un cambiamento nella statistica del chi quadrato di 2.19 con un aumento di un solo grado di libertà, che non risulta significativo al livello di  $p = 0.05$ . Questo risultato offre supporto all'ipotesi 2 dimostrando che il Modello 3 è da preferirsi al modello saturo (Modello 1) perché offre un risultato più parsimonioso senza che la statistica del chi quadro subisca cambiamenti significativi.

Infine, il Modello 4 (modello completamente mediato) è stato valutato per testare l'ipotesi 3: la relazione tra equità procedurale e coinvolgimento è mediata dalla fiducia nel management. In questo modello sono stati ristretti a zero sia il path tra equità

distributiva e coinvolgimento, sia quello tra equità formale e coinvolgimento. In questo caso, le restrizioni hanno prodotto un cambiamento nella statistica del chi quadrato di 4.66 con il contemporaneo aumento di due gradi di libertà, che non risulta significativo al livello di  $p = 0.05$ . Ciò supporta l'ipotesi 3 e ci permette di considerare tale modello come quello con il miglior fit. Questo modello, infatti, pur non generando cambiamenti significativi nella statistica del chi quadrato rispetto al modello saturo presenta rispetto agli altri il risultato con il maggior numero di gradi di libertà.

## **Tav. 2 circa qui**

### **6.4 Significatività dei path individuali**

Nella Tavola 3 sono riportate le stime dei path causali del modello con il miglior fit. Questi risultati offrono supporto all'ipotesi 4: l'associazione tra equità formale e fiducia nel management è più forte dell'associazione tra equità distributiva e fiducia nel management.

Rispetto alla fiducia nel management sono significativi sia il path relativo all'equità procedurale sia quello all'equità distributiva. Mentre il primo presenta una stima del coefficiente di regressione di .59 ed un T value di 9.04, il secondo soltanto di .13 con un T value di 2.45. La varianza spiegata dai due tipi di equità rispetto alla fiducia nel management è il 42%. La fiducia nel management, invece, rispetto al coinvolgimento presenta una stima del coefficiente di regressione di .52 con un T value di 7.59 e ne spiega il 27% della varianza.

### **Tav. 3 circa qui**

#### **7. DISCUSSIONE DEI RISULTATI**

L'obiettivo di questo lavoro consiste nello stabilire se e fino a che punto l'equità percepita e la fiducia nel management generano coinvolgimento, fondamentale dimensione di controllo e gestione per realtà organizzative non più in grado di "prescrivere" compiti definiti e "motivare" per mezzo dei modelli comportamentistici classici.

L'utilità dello studio e le caratteristiche che lo differenziano, almeno in parte, dai precedenti che si sono posti i medesimi problemi di ricerca, risiedono, a nostro avviso, nella modellizzazione utilizzata per indagare i motivi sottesi all'erogazione di comportamenti positivi verso l'impresa, innovativa in particolare per quel che riguarda il nostro Paese.

I risultati verificano le ipotesi formulate: è confermato il ruolo fondante della fiducia nel management, nei processi che determinano il coinvolgimento nei dipendenti e dell'equità procedurale in quelli che generano la fiducia nel management. E' verificata inoltre la sostanziale differenza esistente nelle reazioni che discendono da percezioni di equità distributiva rispetto a quelle prodotte dalle percezioni di equità procedurale. Anche nella nostra realtà appare quindi confermato che sono queste ultime ad influenzare in modo più rilevante le attitudini nei confronti del sistema organizzativo e di coloro che lo rappresentano.

Senza dilungarci sugli aspetti più progettuali che possono originare dai nostri risultati in termini di sistemi di GRU orientati alla creazione di fiducia nel management e

percezione di equità (per i quali si rimanda ai lavori di Perrone-Chiaccherini, 1999 e Neri 1999), di seguito si sviluppano alcune considerazioni “di sistema” rispetto al tema. L’implicazione manageriale più rilevante che discende dai risultati di questo lavoro deriva dall’aver evidenziato che il coinvolgimento della risorsa umana ha basi razionali: se questo è vero, il coinvolgimento può essere stimolato attraverso una progettazione mirata a favorire lo sviluppo ed il mantenimento dei processi di scambio su base sociale. Tutti i sistemi di GRU, dalla selezione all’uscita, possono essere architettati facendo attenzione a quello che questi comunicano ai dipendenti in termini di equità dello scambio e di possibilità di fidarsi dei manager.

In particolare, con riferimento alla realtà *dell’impresa post-fordista*, chiamata a passaggi critici in termini di scelte di organico e ridefinizione del *sistema di regole interne*, due sono gli elementi che ci sentiamo di sottolineare.

Innanzitutto, il rispetto dei principi di equità procedurale permette di aumentare il livello di legittimazione anche di scelte gestionali critiche quali le ristrutturazioni aziendali (caratterizzate o no da processi di downsizing) o la riprogettazione dei sistemi di valutazione-retribuzione-incentivazione orientati alle prestazioni o alle competenze piuttosto che all’anzianità o al rispetto dei compiti. Inoltre, i rilevanti, significativi sviluppi sul fronte delle tecnologie informatiche spesso ridefiniscono il linguaggio ed il sistema di interazioni interni all’impresa. Noi pensiamo che l’IT possa essere di aiuto nel processo volto a conferire senso all’ambiente organizzativo, incrementando la trasparenza, la legittimazione delle decisioni ed il coinvolgimento, a patto che si richieda ed ottenga il coinvolgimento dei dipendenti nei momenti progettuali ed applicativi di queste pratiche, facilitando e stimolando la loro ‘voce’ e le loro possibilità

di controllo su processi così delicati come quelli relativi alle scelte di gestione del personale.

Infine, il fatto di avere trovato un evidente riscontro empirico a questa prospettiva dello scambio sociale anche nella realtà italiana dovrebbe consentire di trattare il tema del comportamento organizzativo in modo più articolato, anche dal punto di vista dei soggetti attivamente coinvolti. In questa dinamica evolutiva, non possono sottrarsi dal ripensare il loro ruolo i sindacati.

Le indicazioni che si possono trarre dalla nostra ricerca, infatti, non sminuiscono la rilevanza delle forme di rappresentanza organizzata degli interessi dei dipendenti, ma queste forme devono essere in grado di re-interpretare la relazione di scambio con le imprese ed il ruolo che la fiducia gioca in tale relazione (Perrone e Chiacchierini, 1999).

## **8. LIMITI DELLO STUDIO E PROSPETTIVE DI RICERCA FUTURE**

I limiti della presente ricerca, in riferimento ai quali ci auguriamo che il nostro lavoro possa essere di stimolo al superamento degli stessi, possono essere ricondotti a due diversi aspetti: quello metodologico e quello delle ipotesi teoriche.

Innanzitutto, nel nostro studio, le variabili sono state analizzate con un approccio non longitudinale e cioè in modo non ripetuto nel tempo. La conseguenza è che i risultati osservati in merito alle relazioni causa-effetto tra le variabili in analisi devono essere giudicati con una certa cautela, benché coerenti con il modello teorico proposto.

Un altro limite è dato dalla dimensione e composizione del campione; peraltro la scelta di utilizzare una popolazione omogenea (dipendenti di impresa farmaceutica di medie dimensioni) è stata fatta allo scopo di minimizzare gli effetti distorcenti che possono discendere dall'indagare contesti di lavoro diversi.



Dal punto di vista del modello utilizzato, infine, sarebbe estremamente rilevante poter dimostrare empiricamente, anziché accettare concettualmente, l'esistenza di una relazione positiva tra la qualità dello scambio sociale tra dipendenti-organizzazione e le performance dell'impresa.

Come detto, ci ripromettiamo di seguire questa strada affinché gli aspetti che riguardano le relazioni tra la dimensione umana e la competitività dell'impresa emergano con sempre più chiarezza anche nel nostro paese e, contestualmente, si mettano a punto modelli gestionali che permettano di intervenire sulle stesse relazioni in modo consapevole ed efficace.

## **BIBLIOGRAFIA.**

- Adams, J.S., 1965. Inequity in social exchange. In L. Berkovitz, *Advances in experimental social psychology*, (Vol.2). New York., Academic Press,
- Alexander S., Ruderman M., 1987. The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1:177-198
- Anderson, J. C., Gerbin, D.W., 1988. Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3): 411-423.
- Angle, H.L., J.L. Perry, 1981. An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26:1-14.
- Bentler, P. M., 1990. Comparative Fit Index in Structural Models. *Psychological Bulletin*, 107 (2):238-246.
- Bies, R.J., Moag, J.S., 1986. *Interactional Justice: Communication criteria of fairness. Research on Negotiation in Organizations (Vol.1)*, Jay Press, Greenwich.
- Blau, P.M., 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York. Wiley.
- Butler, J. K., Jr., 1994. Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17 (3):643-663.
- Cook, J., Wall, T., 1980. New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53:39-52.
- Folger R., Konovsky M.A., 1989. Effects of Procedural and Distributive Justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32:115-130.
- Greenberg, J., 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2):399-432.

Jöreskog K. G., Dag Sörbom, 1993. LISREL 8: User's Reference Guide. Chicago. Scientific Software International.

Konovsky, M. A., Pugh, S.A., 1994. Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3):656-669.

Lawler, E.E., 1992. *The Ultimate Advantage*. San Francisco, Jossey-Bass,.

Leventhal, G.S., Karuza, J., Fry, W.R., 1980. Beyond fairness: A Theory of Allocation Preferences. In G. Mikula (ed.), *Justice and Social Interaction*. New York., Springer-Verlag.

Levinson, H., 1965. Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*. 9 (4):370-390.

McClintock C.G., Keil L.J., 1982. Equity and Social Exchange. In J.Greenberg, R.L.Cohen, *Equity and Justice in Social Behavior*. New York. Academic Press.

Moorman, R. H., 1991. Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6): 845-855.

Mowday, R.T., Porter L.W., Steers, R.M., 1982. *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York. Academic Press.

Neri M., 1999. L'equità procedurale: linee guida per la progettazione dei sistemi di gestione delle risorse umane. Collana del Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università di Modena e Reggio Emilia, n.63.

Nunnally, J.C., 1978. *Psychometric Theory*. New York. McGraw-Hill.

Organ, D. W., 1990. The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In Staw B.M., Cummings L.L. (a cura di), *Research in Organizational Behavior*. Vol. 12:43-72. Greenwich, CT. JAI Press.

Perrone V., Chiaccherini C., 1999. Fiducia e comportamenti di cittadinanza organizzativa (CCO): una indagine empirica nella prospettiva della rete degli scambi sociali. *Economia & Management*, n.4:87-100.

Podsakoff, P. M. MacKenzie, S. B., 1994. Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31:351-363.

Price, J.L., Mueller, C.W., 1986. *Handbook of Organizational Measurement*, Marshfield, MA. Pittman.

Trucker, L.R., Lewis, C., 1973. The Reliability Coefficient for Maximum Likelihood Factor Analysis. *Psychometrika*, 38:1-10.

**TAVOLA 1- Medie, Deviazioni Standard e Correlazioni tra le variabili**

	M	SD	1	2	3	4
1. Equità Formale	3,853	1,411	(.912)	.37**	.63**	.40**
2. Equità distributiva	3,098	1,324	.320**	(.938)	.34**	.27**
3. Fiducia	4,409	1,546	.602**	.297**	(.930)	.51**
4. Coinvolgimento	5,740	1,153	.390**	.163**	.489**	(.787)

NOTE: il Cronbach Alpha di ciascuna variabile è posto tra parentesi; sotto la diagonale sono riportate le correlazioni calcolate con i punteggi delle scale per ogni variabile latente; sopra sono riportate le correlazioni della matrice  $\Sigma$  dell'output di Lisrel. \*\* p < 0.01 - \* p < 0.05

**TAVOLA 2 - Confronto tra i modelli concatenati**

Modello	$\chi^2$	df	Camb. $\chi^2$	TLI	CFI
Modello di misurazione	251.99	146	-	.97	.97
Modello 1: m.saturo (tutti i path)	251.99	146	-	.97	.97
Modello 2: (fiducia $\tilde{O}$ coinvolg.)	279.75	147	27.76*	.96	.97
Modello 3: m. parzialmente mediato (equità Dis. $\tilde{O}$ )	254.18	147	2.19	.97	.97

coinvolg.)

Modello 4: m. completamente 256.65 148 4.66 .97 .97

mediato (equ. Dis. For.  $\tilde{O}$

coinvol.)

---

NOTE: il cambiamento nel punteggio del  $\chi^2$  è calcolato da  $\chi^2(\text{gradi di libertà} = 146, N = 314) = 251.99$ . Tra parentesi, accanto ai diversi modello concatenati, sono riportati i path che sono stati ristretti a zero. \*  $p < .01$

**TAVOLA 3 - Stime e significatività dei path del modello causale concatenato con il migliore fit : modello completamente mediato (equità Dis. e For.  $\tilde{O}$  coinvolgimento)**

	Fiducia	T Value	Coinvolgimento	T Value
Equità Formale	.59**	9.04	-	-
Equità Distr.	.13**	2.45	-	-
Fiducia	-	-	.52**	7.59
	$R^2 = .42$		$R^2 = .27$	

---

$\chi^2(\text{gradi di libertà} = 148, N = 314) = 256.65, p < 0.001; GFI = 0.92; AGFI = 0.90; TLI = 0.97; CFI = 0.97$ - \*\* Relazione significativa con  $p < 0.01$