



Università Ca' Foscari – Venezia

L'ORGANIZZAZIONE FA LA DIFFERENZA?

IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale

7 – 8 Febbraio 2008

Track: Il valore dell'organizzazione: l'impatto delle variabili organizzative sulle performance di impresa (track Economia & Management)

**IL RUOLO DELL'IDENTIFICAZIONE DEI
LAVORATORI IN UN'AZIENDA CHE OPERA NEL
CONTESTO SOCIO-SANITARIO**

ROBERTA CUEL

Università di Trento

roberta.cuel@economia.unitn.it

GIAN LUCA DE MASI

Università di Trento

giandemasi10@hotmail.it

1. INQUADRAMENTO TEORICO

Nei contesti più recenti, le complessità incontrate dal management da una parte e la competitività internazionale dall'altra, causano l'impossibilità di far leva sui tradizionali strumenti di pianificazione e gestione delle risorse umane (Baldizzoni, Manzolini, 2000; Costa, Gianecchini, 2005), e indirizzano al consolidamento del contratto psicologico (nella sua componente emotiva ed affettiva) come fondamento del rapporto intercorrente tra individuo ed organizzazione (Rousseau, 1990). Ne deriva che concetti come *membership*, *involvement*, *commitment*, *engagement*, *empowerment* ed identificazione vengono sempre più studiati e approfonditi anche nella pratica (Quaglino, 1999). Proprio la *social identity theory*, sviluppatasi in Europa nell'area della psicologia cognitiva e sociale (Tajfel, 1982a, 1982b; Tajfel, Turner, 1985; Turner, 1975) fornisce una nuova ed utile chiave di lettura alla gestione delle risorse umane. Secondo tale approccio, l'identificazione organizzativa può essere considerata un processo attraverso il quale gli attori tendono ad associare gli scopi personali a quelli aziendali, vivendo come propri, i successi ed i fallimenti del gruppo al quale appartengono. Ne deriva, quindi, che il processo di identificazione influenza i comportamenti delle persone e gli obiettivi aziendali (tra gli altri Mael, Ashforth, 1992; Dutton, Dukerich, 1991; Bergami 1994a, 1994b; Bergami, Bagozzi, 1996; Bartel 2001). Sulla base di questi studi, Bergami (2002) ha proposto un modello esplicativo del concetto di identificazione che, oltre a metterne in luce gli antecedenti, ne definisce attraverso evidenze empiriche, le conseguenze. Gli antecedenti sono:

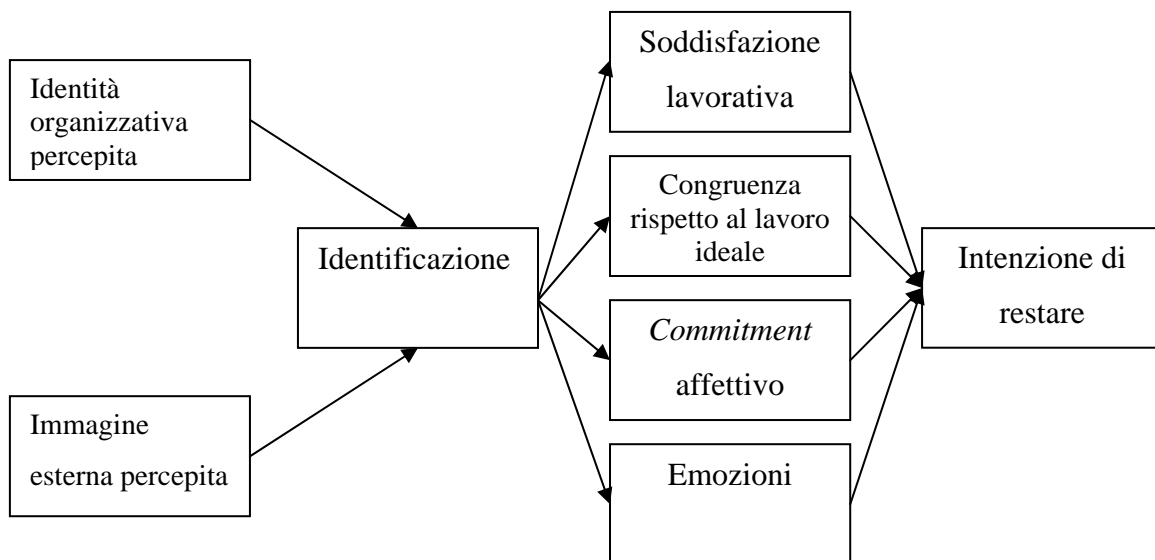
- *L'identità organizzativa*: si riferisce alle caratteristiche che il lavoratore vede come centrali, distintive e perduranti dell'impresa in cui lavora. Tali caratteristiche riguardano alcuni attributi, che possono esprimere un certo grado di oggettività, ma che sono inevitabilmente influenzati, forse perfino determinati, dall'esperienza dell'individuo nell'organizzazione e nel suo contesto sociale. Quando l'individuo percepisce l'identità organizzativa, come connotata da attributi fortemente positivi è attratto da essa e, per associazione, può incrementare la sua autostima. L'intensità dell'identificazione di un individuo con la sua organizzazione costituisce un importante antecedente dei suoi comportamenti sociali, spingendolo a cooperare con gli altri componenti del

gruppo e allo stesso tempo a discriminare coloro che vengono percepiti come membri esterni.

- *L'immagine esterna percepita*: si riferisce alle sensazioni che i membri interni hanno riguardo a come gli *outsider* percepiscono l'organizzazione. Il rapporto con la propria organizzazione non dipende esclusivamente da un giudizio diretto del singolo lavoratore, ma è influenzato dall'opinione degli *outsider* (Ashforth, Mael, 1989; Dutton, Dukerich, Harquail, 1994; Perrow, 1988). L'intensità dell'identificazione è influenzata dalla percezione del grado di reputazione positiva che l'azienda, e indirettamente anche i suoi membri, godono, incentivando l'affiliazione all'organizzazione e la condivisione di una identità sociale (Tajfel, 1982; Turner, 1975).

I conseguenti (che verranno descritti nel paragrafo 4.) sono la soddisfazione lavorativa, la congruenza tra il lavoro attuale e quello ideale, il *commitment* affettivo e le emozioni, tutte variabili legate in maniera diretta all'intenzione del lavoratore di prolungare il proprio rapporto con l'organizzazione (Figura 1.1).

Figura 1.1 – Un modello di partecipazione organizzativa



Fonte: Bergami M., "La decisione di partecipare. Studi organizzativi nell'esercito italiano", Il Mulino, Bologna, 2002, p. 120 (nostra elaborazione)

Tali risultati potrebbero indurre il management a incentivare processi di identificazione, nel tentativo di sviluppare un senso di coinvolgimento, tale per cui il

dipendente eroghi una prestazione conforme alla strategia aziendale, attraverso modalità di auto-controllo, che richiedano il minimo sforzo di regolazione (Thevenet, Neveu, 2002).

2. IPOTESI DELLA RICERCA

L'indagine presentata è in parte influenzata dalle peculiarità dell'organizzazione all'interno della quale è stata condotta: l'esercito italiano. Quest'ultimo, infatti, promuove una forte identificazione nella convinzione che il conseguente appiattimento dell'identità personale sia premiante per l'organizzazione. In contesti, dove la tecnologia ed il mercato sono in costante evoluzione, invece, è vitale che gli attori interni mantengano un'identità propria e l'attitudine ad interagire criticamente con il gruppo (Kunda, 1992). Un'eccessiva identificazione, infatti, potrebbe impedire il processo di apprendimento organizzativo, fortemente correlato dalla capacità dei suoi membri di mettere in dubbio le scelte e l'agire organizzativo (Bertolotti, Cantarelli, Macrì, Tagliaventi, 2004; Harris, Kramer, 2005).

Alla luce di tali evidenze empiriche, e prendendo come spunto altri studi più recenti¹, gli autori hanno voluto adottare il modello proposto in Figura 1.1., e approfondire alcune relazioni tra i conseguenti dell'identificazione e le loro dinamiche sull' *turnover* in un contesto socio-sanitario assistenziale. Il caso in esame è il Gruppo Spes, costituito da più cooperative sociali e gestisce quattro Residenze Sanitarie Assistenziali (RSA) e una residenza ospedaliera, tutte dislocate sul territorio Trentino. Il gruppo dispone di una forza lavoro di circa 230 dipendenti suddivisi in 5 unità: gli uffici centrali e amministrativi, l'unità di assistenza socio-sanitaria e socio-assistenziale, l'unità medica (medici e infermieri), l'unità di animazione e dei lavori tecnici. La scelta di questo caso di studio deriva principalmente dal fatto che sia i membri del Gruppo Spes, sia quelli dell'esercito italiano hanno dimostrato una forte identificazione con l'organizzazione: difendere lo stato, da una parte, e svolgere attività socio-sanitaria in favore delle categorie deboli come gli anziani e i disagiati, dall'altra. Nonostante ciò, gli operatori socio sanitari e gli operatori socio assistenziali, presentano un *turnover* superiore alla media.

¹ Si vedano, tra gli altri, gli studi di Kreiner e Ashforth (2004), Jackson e Schuler (2003), Van Dick et al. (2004), Van Knippenberg e Sleebos (2006), Gioia, Shultz e Corley (2000), e Bertolotti et al. (2004).

In specifico, l'ipotesi del lavoro è quella di individuare delle correlazioni positive tra soddisfazione, congruenza del lavoro svolto rispetto a quello ideale, livello di *commitment* affettivo, e la capacità dell'azienda di evocare emozioni positive nei confronti della volontà del lavoratore di rimanere nell'organizzazione. Inoltre, allo scopo di favorire il cosiddetto *employer branding* (Roberts, 2004) e un allineamento tra comunicazione di marketing e politiche di gestione delle risorse umane (Price, 2004; Marchiori, 2004) vengono studiate le correlazioni tra l'attrattività dell'immagine esterna percepita ed i concetti di soddisfazione, *commitment* affettivo, congruenza rispetto al lavoro ideale ed alle emozioni.

3. ANALISI QUALITATIVA

Lo studio si è sviluppato in tre distinte fasi, le prime di carattere qualitativo e la terza di carattere quantitativo.

Prima fase: data la numerosità e la complessità degli elementi che caratterizzano un rapporto di lavoro in ambito socio-sanitario (Costa, Nacamulli, 1996), si è optato per la realizzazione di un'analisi qualitativa, che consentisse di verificare le impressioni delle principali figure aziendali sui temi legati al processo di identificazione ed osservare la loro influenza sulle dinamiche legate al *turnover* del personale. Sono state condotte 20 interviste etnografiche, durante le quali sono state raccolte le opinioni ed i suggerimenti delle principali figure aziendali riguardo all'eventuale insoddisfazione sul lavoro (Jackson e Schuler, 2003).

Seconda fase: i risultati emersi dalle interviste sono stati esaminati attraverso la predisposizione di 3 *focus group*, ognuno formato da 7 a 12 partecipanti che rappresentassero tutti i ruoli organizzativi del Gruppo. L'obiettivo dei *focus group* è stato quello di individuare alcuni temi importanti e condivisi che potessero essere oggetto di studio per l'analisi quantitativa.

Terza fase: definizione e somministrazione del questionario a tutti i lavoratori del Gruppo Spes e ai collaboratori che, seppure non inquadrati, lavorano stabilmente ed esclusivamente per il Gruppo Spes e, coerentemente con la strategia del gruppo, contribuiscono, nel breve e nel lungo termine, alla formazione di un servizio di alta qualità.

4. DEFINIZIONE DEL QUESTIONARIO

Nell'analisi svolta si è reso necessario adattare alcuni *item* della ricerca condotta da Bergami (2002) al contesto del Gruppo Spes, tenendo in stretta considerazione le indicazioni provenienti dall'analisi qualitativa. Discorso analogo per quanto riguarda le possibili risposte, che richiedono all'intervistato di esprimere il proprio grado di accordo con l'affermazione proposta lungo una scala di valori da 1 a 5, o le opzioni "non so" e "non mi riguarda".

4.1 Immagine esterna percepita

Tra i molteplici studi che analizzano varie forme di immagine (Dutton e Dukerich, 1991; Dutton, Dukerich e Harquail, 1994), è stato scelto di usare la *construed external image* (Gioia, Schultz, Corley, 2000), capace di influenzare il grado di affiliazione con l'organizzazione, di generare delle opportunità di gratificazione sociale e di aumentare il prestigio sociale dell'individuo (Ashforth and Mael, 1989). La scala utilizzata per la rilevazione di questa variabile costituisce un modello semplificato di quella indicata dalle ricerche di Mael ed Ashforth (1992), Bergami (1996), Bagozzi e Bergami (2002). Essa si basa su 4 *item* che hanno lo scopo di comprendere quanto sia attraente, per l'individuo, l'immagine che l'organizzazione riflette all'esterno in termini di prestigio ed importanza. Le domande riguardano le percezioni del dipendente circa il giudizio sull'azienda attribuito da alcuni dei referenti sociali, come la famiglia, il partner, gli amici e l'opinione pubblica in generale (Bergami, 2002, *ivi*, p. 129). A seguito dell'analisi qualitativa, si è deciso di introdurre due nuovi *item*, per capire se, ed eventualmente di quanto, le percezioni individuali differissero dalle credenze che gli stessi hanno in riferimento al loro gruppo di riferimento.

4.2 Soddisfazione lavorativa

La domanda finale del questionario "Se potesse scegliere, tornerebbe a lavorare per il Gruppo Spes?" è volta ad indagare in maniera diretta la soddisfazione dei dipendenti circa la scelta di lavorare per il Gruppo Spes, e costituisce un'utile base di partenza rispetto alla quale analizzare la *job satisfaction*. Come descritto in molti studi (tra gli altri Evans, 1998; Hugich e Leonard, 1991; Kristensen e Westergard-Nielsen, 2004; Melamed et al., 1995; Spector, 1997; Topolosky, 2000; Witt e Nye, 1992), il concetto di soddisfazione dipende da vari elementi, come: clima organizzativo, struttura,

attrezzature e sicurezza, aspetti legati alla gestione amministrativa del personale, formazione, crescita professionale e comunicazione.

4.3 Congruenza rispetto al lavoro ideale

Nel corso delle interviste e dei *focus group*, i dipendenti hanno fatto spesso riferimento a degli elementi fondamentali nello svolgimento di una professione ideale, sottolineando che la mancata congruenza tra lavoro svolto e attività ideale influenza la loro volontà di andare a lavorare altrove (Bergami, 2002; Pryor, 1983). Vista la complessità del settore socio-sanitario, la peculiarità di una struttura RSA e le disparità nei ruoli ricoperti dalle persone intervistate, si è deciso di chiedere ai soggetti coinvolti di esprimere un giudizio d'importanza su ciascuno degli aspetti proposti, e successivamente, di esprimere, per ogni aspetto, il livello di soddisfazione. A titolo di esempio alcuni *item* suggeriti sono: rapporto con i colleghi, vicinanza a casa, retribuzione adeguata, autonomia nello svolgimento delle attività quotidiane, possibilità di lavorare in sicurezza.

4.4 Commitment affettivo

Alcuni autori tra i quali Cole e Bruch (2006) e Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky (2002) hanno provato che l'identità, l'identificazione e il *commitment* sono correlate all'intenzione di restare e al *turnover*. Durante le fasi di analisi qualitativa, i lavoratori hanno anticipato il tema del *commitment* affettivo, cosicché i ricercatori hanno introdotto una scala di riferimento che, pur con gli adattamenti richiesti dalla specificità della realtà indagata, è ispirata agli studi di Meyer ed Allen (1997) e Bergami (2002).

4.5 Emozioni

In un contesto all'interno del quale il peso della componente umana e relazionale assume un significato centrale, l'aspetto emotivo dei lavoratori non può assolutamente essere trascurato. Con questa variabile si è voluto verificare effettivamente (come testimoniato da alcune ricerche empiriche) quanto le imprese sociali esercitano un forte richiamo morale e motivazionale sulle risorse umane. La novità introdotta è stata quella di proporre degli *item* destinati alla rilevazione delle emozioni sotto forma di affermazioni e frasi compiute come: mi sento apprezzato dai miei colleghi, mi sento

motivato dai miei superiori, provo orgoglio nel fare il mio lavoro, provo soddisfazione nello svolgere il mio lavoro, il pensiero di andare a lavorare mi provoca ansia².

4.6 Intenzione di restare

Se nella ricerca di Bergami (2002) tale variabile è stata rilevata attraverso due *item*, in questo progetto si è deciso di allargare il numero delle voci destinate all'*intent to leave*. Dapprima si è cercato di comprendere se il dipendente, a distanza di qualche tempo e con un maggior bagaglio d'esperienza (van Dick et al., 2004; Cole e Bruch, 2006), fosse soddisfatto della propria scelta professionale e lavorativa, poi, invece, seguendo l'impostazione di Bergami, si è indagato circa la sua volontà di restare nel Gruppo Spes, scegliendo come riferimento un arco temporale minimo di 2 anni.

5. RISULTATI

L'analisi statistica fattoriale sulle variabili oggetto della ricerca ha cercato di rafforzare il significato dei singoli costrutti indagati, valutando se gli indicatori associati a ciascuna variabile fossero effettivamente destinati alla rilevazione di una sola dimensione latente³.

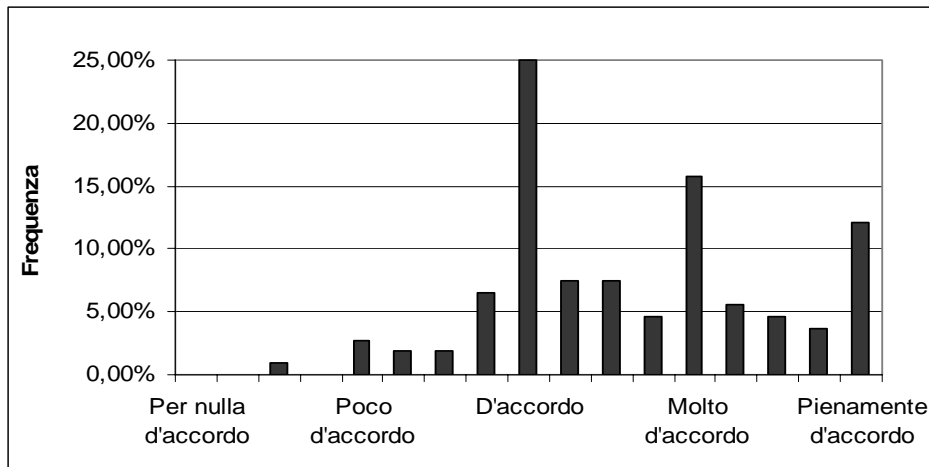
5.1 Immagine esterna percepita

Gli *item* volti a ricostruire l'immagine esterna percepita dagli *outsider* mostrano il valore estremamente positivo dell'immagine aziendale, sia agli occhi dei soggetti con i quali si è maggiormente in contatto, sia a giudizio dell'opinione pubblica. La Figura 5.1 testimonia come l'indice additivo assuma, tendenzialmente, valori elevati.

² Bergami ha presentato una lista di 25 emozioni (come affetto, amore, attaccamento, ansia, apprensione, colpevolezza, vergogna, imbarazzo, delusione, ecc.) precedute dalla sola richiesta di indicarne l'intensità provata.

³ La coerenza interna degli item componenti il singolo indice è stata verificata anche attraverso l'Alfa di Cronbach (Corbetta, 1999; Giampaglia, 1985, 1986) e la costruzione degli indici additivi è stata ottenuta sommando le risposte date da ogni intervistato a ciascuna domanda riguardante la dimensione latente misurata.

Figura 5.1 – L'indice additivo dell'immagine esterna percepita dagli *outsider*
(numero casi validi 108)⁴



Dall'analisi non si evidenziano differenze sostanziali tra l'immagine percepita dai lavoratori e l'immagine che i lavoratori credono abbiano gli *outsider*, probabilmente a causa della soggettività delle percezioni dei lavoratori, i quali, chiamati ad esprimere la propria opinione in merito all'immagine che gli *outsider* hanno della loro organizzazione, tendono a filtrarla secondo una prospettiva personale.

5.2 Soddisfazione lavorativa

La soddisfazione del lavoro si riferisce a molti aspetti, quelli presi in considerazione per questo studio sono:

- **Clima organizzativo:** l'indice assume un andamento piuttosto simile a quello di una distribuzione normale e si colloca su valori moderatamente positivi. Occorre notare che i risultati riferiti alle singole RSA e all'unità ospedaliera sono completamente diversi⁵ tra loro. In altre parole la soddisfazione del clima organizzativo sembra dipendere di più dalla singola struttura (RSA e unità ospedaliera) che dal Gruppo Spes nella sua interezza. A tale proposito un direttore ha affermato:

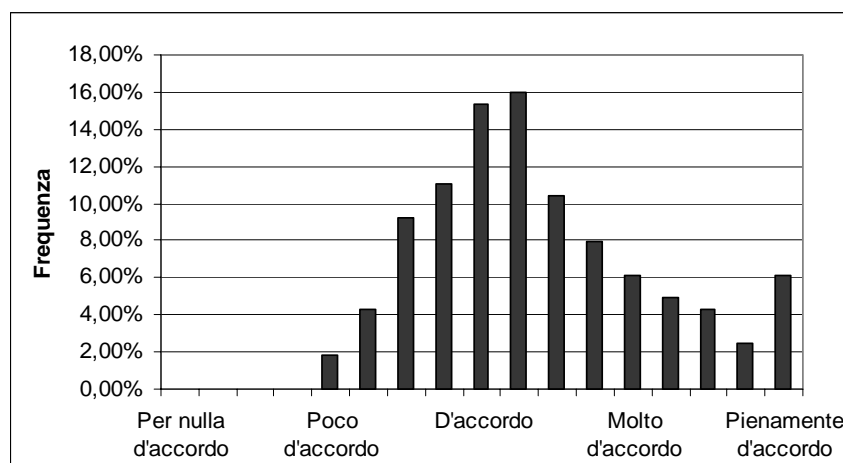
⁴ Il numero limitato di casi validi è da imputare alla difficoltà di esprimere un giudizio su una percezione altrui. Tutti gli indicatori di questo indice, infatti, presentano una percentuale di *missing* superiore al 20%, che tende a diminuire marcatamente spostandosi nell'ambito delle percezioni dirette dell'immagine esterna.

⁵ L'analisi bivariata permette di cogliere i valori suddivisi per singola struttura, che in questa sede non vengono trattati.

“[...] Il clima si forma a partire dai rapporti tra i colleghi, che mi sembrano molto positivi. Quotidianamente ho modo di vedere che la gente in questa struttura [RSA] viene volentieri a lavorare.”(Direttore di una RSA)

- Struttura, attrezzatura e sicurezza: i dipendenti ed i collaboratori del Gruppo Spes, pur ammettendo la presenza di margini di miglioramento, si sono dichiarati piuttosto soddisfatti della disponibilità di materiali ed attrezzature, della garanzia delle condizioni di sicurezza e dell'adeguatezza della sede lavorativa. L'unico, tra gli elementi indagati in questo indice, ad evidenziare delle criticità è la funzionalità degli spazi interni degli edifici storici (32,7% degli intervistati).

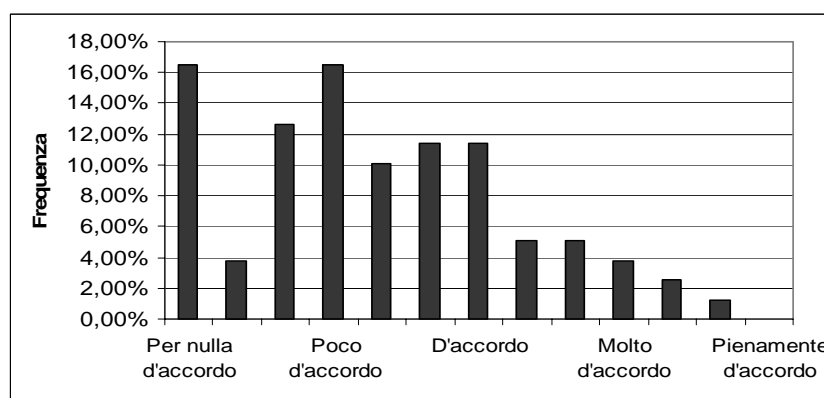
Figura 5.2 – L'indice additivo di soddisfazione della struttura, delle attrezzature e della sicurezza (numero casi validi 163)



- Aspetti legati alla gestione amministrativa del personale: questo indice fa registrare il livello più alto di insoddisfazione da parte di dipendenti e collaboratori del Gruppo Spes. Non sono tanto i criteri di concessione del *part time* a generare questo diffuso malcontento, quanto la retribuzione, considerata bassa, sia rispetto al lavoro in sé (il 37,2% degli intervistati si è dichiarato “pienamente d'accordo” sul fatto di essere pagato poco), sia rispetto alla retribuzione percepita dai lavoratori di un ente pubblico equiparato (il 53,7% degli intervistati è “pienamente d'accordo” sullo fatto di essere svantaggiati rispetto ai lavoratori pubblici). A tale proposito:

“[...] Un dipendente Spes svolge un’identica prestazione, un’identica mansione a quella del lavoratore pubblico, eppure, percepisce una retribuzione inferiore, la cui differenza è ulteriormente percepita in virtù del fatto che in Spes si debbano fare due ore di lavoro in più alla settimana, 38 contro le 36 del pubblico [...] (Direttore di una RSA)

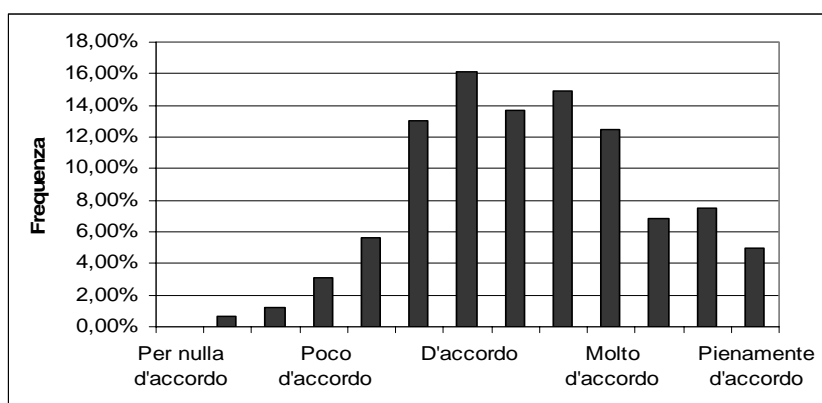
Figura 5.3 – L’indice additivo di soddisfazione degli aspetti legati alla gestione amministrativa del personale (numero casi validi 79)⁶



- Gli indici relativi alla formazione, alla crescita professionale e alla comunicazione non presentano particolari problematicità. Da evidenziare, tuttavia, il buon livello di soddisfazione dei membri dell’organizzazione nei confronti delle recenti modalità di organizzazione dei corsi di formazione, strutturati sulla base delle specifiche esigenze dei lavoratori.

⁶ Il numero di soggetti che ha risposto a tutti gli *item* destinati alla rilevazione dell’indice studiato è assolutamente limitato, soprattutto a causa del numero particolarmente elevato di risposte mancanti nell’indicatore rivolto al *part time* (46,8%). Una buona parte dei dipendenti e dei collaboratori intervistati ha preferito non esprimere il proprio giudizio in merito, a causa della mancata conoscenza dei criteri di assegnazione, che, in talune circostanze, può anche essere frutto della mancanza di interesse. I *missing* relativi invece all’*item* che intendeva porre in relazione la retribuzione pubblica con quella privata (24,3%) sono soprattutto la conseguenza dell’assenza di esperienze e di contatti con l’ente pubblico da parte di alcuni lavoratori presenti in organico.

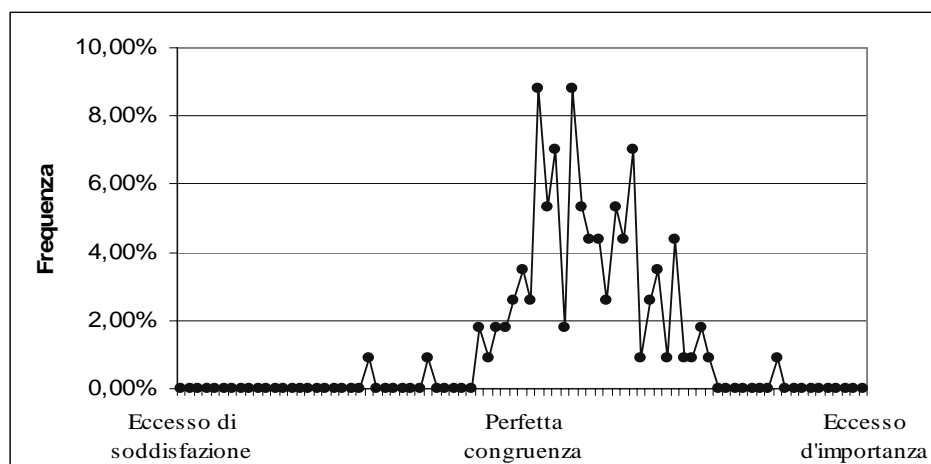
**Figura 5.4 – L'indice additivo di soddisfazione della formazione
(numero casi validi 161)**



5.3 Congruenza rispetto al lavoro ideale

L'indice additivo che misura la congruenza rispetto al lavoro ideale ha l'obiettivo di mettere in risalto lo scostamento tra l'importanza attribuita a ciascuno degli aspetti lavorativi considerati e la corrispondente soddisfazione di dipendenti e collaboratori nei confronti di tali caratteristiche. L'indice presentato evidenzia un discreto livello di congruenza, pur con un'inevitabile spostamento della curva verso l'eccesso di importanza. Tale valore è da imputare alla tendenza dei lavoratori di attribuire grande valore agli elementi proposti e alla relativa incapacità dell'azienda di soddisfarli appieno.

**Figura 5.5 – L'indice additivo di congruenza rispetto al lavoro ideale
(numero casi validi 114)**



Tra i molteplici aspetti indagati in questo indice, il più rilevante riguarda la coerenza del proprio lavoro con il percorso formativo sostenuto. In particolare, i soggetti che ottengono la qualifica di operatore socio-sanitario (OSS), a seguito di un'attività formativa di 1400 ore, non ottengono un riconoscimento del titolo di studio, svolgono lo stesso lavoro di prima, non mettono in pratica le proprie conoscenze e si vedono ridurre i benefit concessi dal Gruppo Spes per i corsi di formazione (come la concessione di ore studio e il part time).

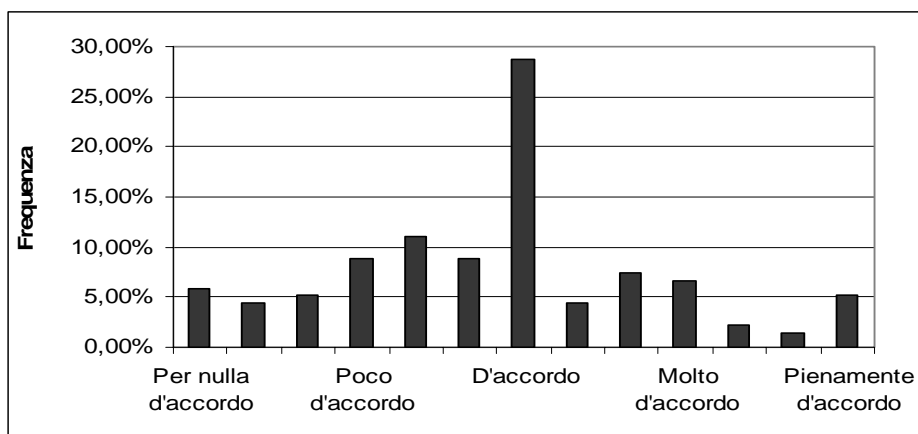
“In questo ambiente, l'OSS non può mettere in pratica le conoscenze che ha acquisito durante il proprio percorso di studi ed è costretto a svolgere le stesse attività di un operatore ausiliario privo di qualsiasi titolo [...]” (Direttore di una RSA)

In virtù di quanto detto, il Gruppo Spes corre il pericolo di diventare una azienda dove crescere professionalmente attraverso l'acquisizione della qualifica OSS o altri titoli, da spendere poi in altre aziende disposte a riconoscere e a valorizzare le conoscenze e le competenze acquisite.

5.4 Commitment affettivo

L'indice additivo di Figura 5.6 testimonia come, in media, le risposte fornite dai soggetti intervistati in merito agli indicatori riservati al *commitment* affettivo, si distribuiscano piuttosto uniformemente, pur con un leggero sbilanciamento sulle opzioni di significato negativo.

Figura 5.6 – L'indice additivo del *commitment* affettivo (numero casi validi 136)



Inoltre, la popolazione analizzata mostra un maggiore senso di appartenenza con la singola unità operativa (RSA o Unità Ospedaliera), piuttosto che con il Gruppo aziendale nel suo complesso, considerato troppo distante dalle vicende caratterizzanti il lavoro quotidiano.

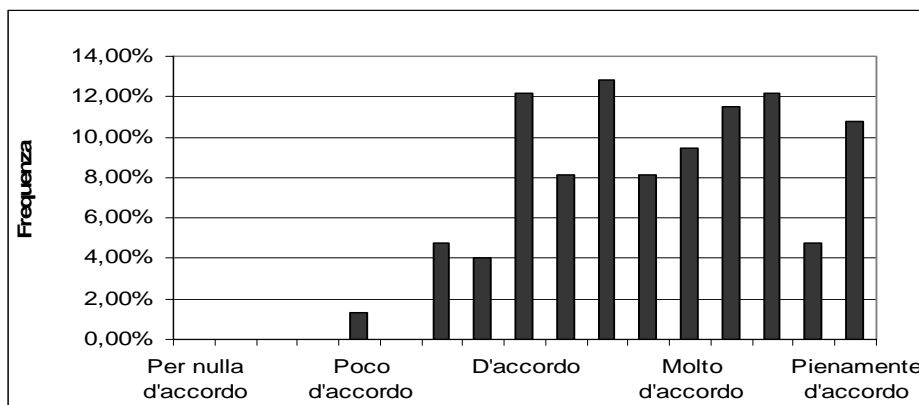
“Il senso di appartenenza [...] è solo nella singola unità operativa. Noi siamo qua ad erogare un servizio agli anziani, mentre la Direzione Generale ha un suo andamento, che sembra completamente slegato dalle unità operative [...].”
(Direttore di una RSA)

5.5 Emozioni

L'indice additivo non ammette perplessità di qualsiasi genere. Le risposte negative sono praticamente assenti, mentre quelle positive si distribuiscono abbastanza equamente tra le diverse opzioni disponibili (Figura 5.7). I dipendenti e i collaboratori del Gruppo Spes sono estremamente orgogliosi e soddisfatti del proprio lavoro, nella totale consapevolezza dell'utilità sociale che lo stesso ricopre. In questa maniera essi

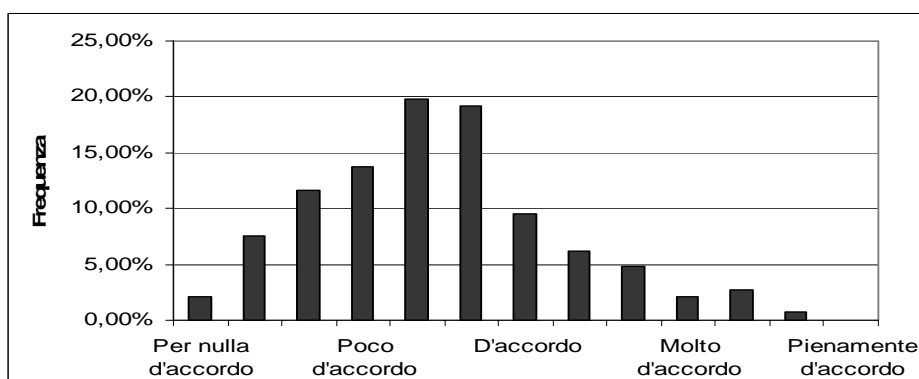
confermano le indicazioni tratte da precedenti ricerche realizzate presso le imprese sociali (Borzaga, 2000; Borzaga, Depedri, 2003), secondo le quali il rapporto di lavoro è contraddistinto dalla trasmissione della conoscenza, dalla condivisione, dalla fiducia, dall'attenzione ai rapporti interpersonali e dalle esigenze del singolo, a discapito di forme di autoritarismo e scambi di carattere economico.

Figura 5.7 – L'indice additivo delle emozioni positive (numero casi validi 148)



Per ciò che riguarda le emozioni negative, invece, non si presentano particolari aspetti di criticità. L'indice additivo rappresentato in Figura 5.8 raggiunge i suoi picchi più elevati in coincidenza di valori moderati, per poi diminuire significativamente man mano che i valori crescono.

Figura 5.8 – L'indice additivo delle emozioni negative (numero casi validi 146)

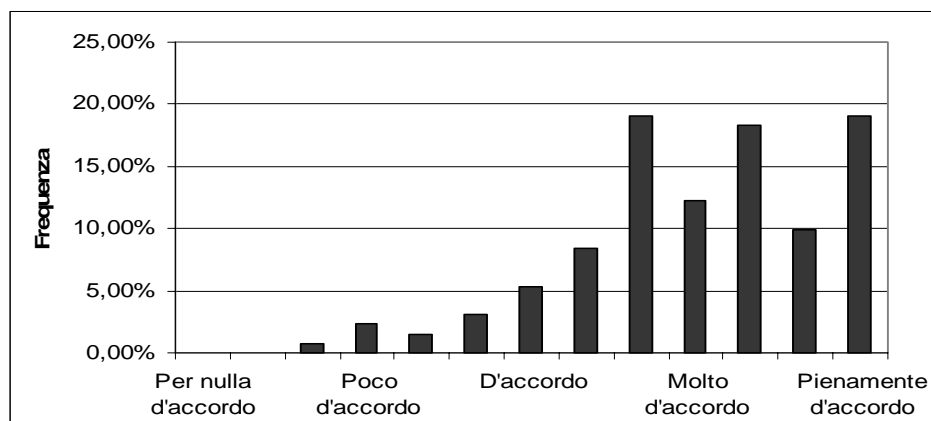


5.6 Intenzione di restare

L'indice additivo sembra mettere in assoluta evidenza la volontà dei dipendenti e dei collaboratori di restare all'interno dell'organizzazione, attribuendo ulteriore valore e significato alla risposta finale del questionario, secondo cui addirittura il 92,7% della

popolazione analizzata, ammette di voler continuare a prestare la propria attività per il Gruppo Spes almeno nei prossimi 2 anni. Rispettivamente il 39%, il 16,4% ed il 30,8% si dichiara “d’accordo”, “molto d’accordo” e “pienamente d’accordo” rispetto a questa possibilità.

Figura 5.9 – L’indice additivo dell’intenzione di restare (numero casi validi 131)



Fonte: nostre elaborazioni

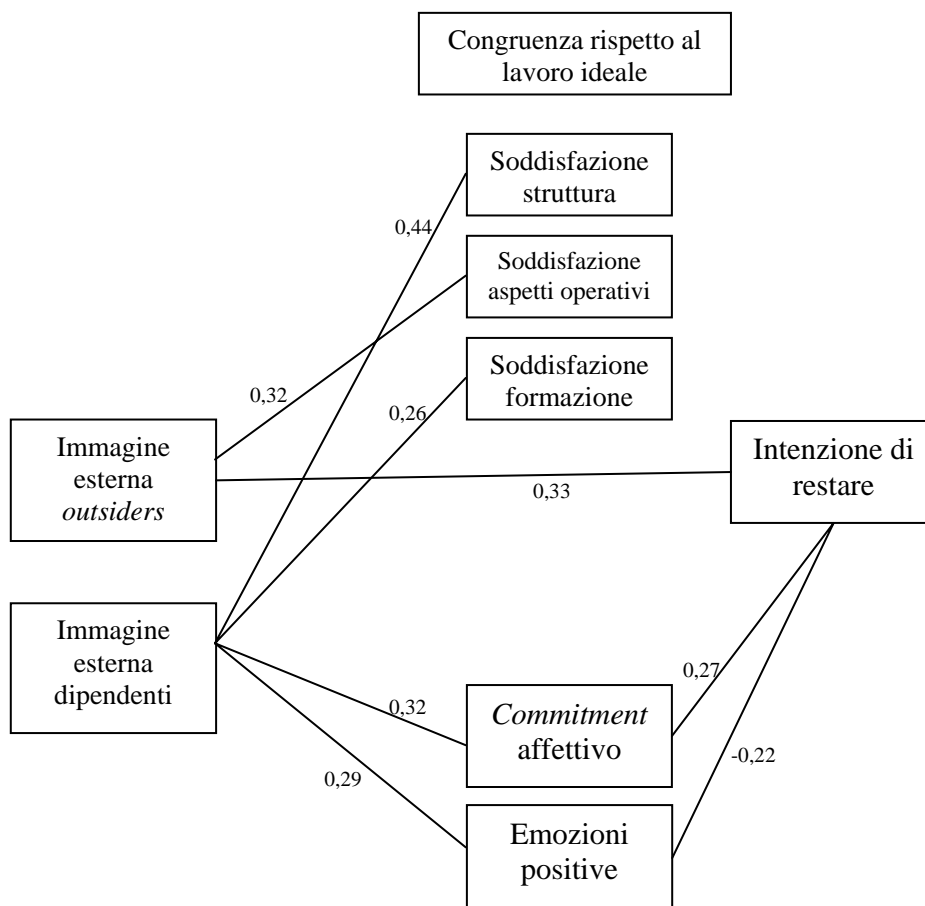
6. VERIFICA DELLE IPOTESI

Di seguito si commentano alcuni risultati derivanti dal confronto tra il modello teorico verificato da Bergami (2002) e la situazione osservata nel Gruppo Spes¹. Il complesso del modello dei dati raccolti risulta essere soddisfacente, anche se permane la perplessità di avere svolto l’analisi su una popolazione ridotta e di aver ottenuto un numero di questionari completi piuttosto basso (51 questionari completamente validi su un totale di 252 somministrati e 177 compilati).

Nel Gruppo Spes, alcune delle variabili relative ai conseguenti dell’identificazione (congruenza e soddisfazione) non hanno evidenziato una correlazione con l’intenzione di restare (Figura 6.1).

¹ Tale processo viene chiamato di valutazione dell’adattamento (*fitting*) del modello ai dati.

Figura 6.1 – Il modello di analisi nel Gruppo Spes (numero casi validi 51)



Al contrario del modello di Bergami (2002) è emerso che le percezioni dei dipendenti in merito all'immagine che gli *outsider* hanno del Gruppo Spes, considerata come un antecedente dell'identificazione, sono direttamente correlate all'intenzione di restare (0,33). Inoltre l'immagine esterna percepita dagli *outsider* è legata agli aspetti operativi (0,32), che riguardano in particolare il servizio di qualità nell'assistenza agli anziani. L'immagine esterna percepita dai lavoratori, invece, ha evidenziato relazioni significative con il *commitment* affettivo (0,32), le emozioni positive (0,29), la soddisfazione nei confronti della struttura, delle attrezzature e della sicurezza (0,44), nonché verso la formazione (0,26).

Il *commitment* (in particolare il *commitment* affettivo) (0,27) e le emozioni (ma soprattutto quelle di carattere negativo) (-0,22) risultano essere significativamente correlate con l'intenzione di restare. Tale risultato può essere interpretato secondo il fatto che gli aspetti psicologici, emotivi ed affettivi della tipologia di lavoro svolto

sono fondamentali per gli individui che operano nel Gruppo Spes e, in generale, nel settore sanitario assistenziale. Il lavoro, infatti, è caratterizzato da un contatto quotidiano e intimo con l'anziano assistito (denominato "ospite") che di per sé soddisfa i lavoratori. Dalle interviste e dai *focus group* è emerso che i lavoratori, pur facendo risaltare una grande soddisfazione nel contatto con l'ospite, devono stare attenti a non farsi coinvolgere troppo dal lato sentimentale/affettivo, riducendo i rischi di *burn out*. Tutto questo in un'ottica di servizio all'ospite, con l'obiettivo di accompagnarlo alla morte nel modo più sereno possibile e con una buona qualità della vita.

I dati analizzati non ci permettono di riscontrare una relazione né tra soddisfazione del lavoro e intenzione di restare, né tra congruenza e intenzione di restare (Bergami, 2002). Queste relazioni, pur essendo dimostrate in altri studi, sembrano non sortire lo stesso effetto nel Gruppo Spes, assumendo un minore rilievo dinnanzi all'opportunità dei lavoratori di sentirsi gratificati e coinvolti emotivamente. Tale ipotesi è supportata dalle interviste, dai *focus group* e dagli indici additivi di soddisfazione, dai quali si riscontra un buon livello di soddisfazione per il clima organizzativo, la struttura, gli edifici, le attrezzature, la formazione e l'opportunità di acquisire nuove conoscenze, la crescita professionale e la comunicazione. L'unico fattore negativo nell'analisi della soddisfazione concerne la gestione amministrativa del personale, in quanto si imputa al Gruppo Spes l'incapacità di offrire dei contratti competitivi con il servizio sanitario pubblico, a fronte di un servizio estremamente efficientista dove il carico di lavoro risulta essere particolarmente pesante. In questo contesto, tuttavia, la maggior parte dei lavoratori non attribuisce la diretta responsabilità al Gruppo, ma ai contratti collettivi, a cui OSA e OSS sono vincolati e all'impossibilità dell'azienda di competere con i *benefit* riservati ai lavoratori pubblici. Paradossalmente, quindi, la soddisfazione non sembra essere influenzata da tali fattori e non sembra essere correlata con l'intenzione di restare.

Nel caso della congruenza invece, gli attori hanno mostrato un buon livello di soddisfazione rispetto agli obiettivi da essi stessi individuati. Solo un piccolo gruppo di lavoratori considera tale fattore rilevante non soddisfacente e strettamente correlato con *l'exit*. Le figure OSA, che a seguito dei corsi di formazione finanziati dal Gruppo Spes, sono diventate OSS, con competenze sanitarie più specifiche, non hanno la possibilità di coprire un nuovo ruolo organizzativo. Le attività formative, promosse dal

Gruppo Spes, accrescono l'esigenza di ottenere una crescita professionale nel mercato interno, che il Gruppo non è in grado di offrire. Ne deriva, quindi, che a fronte di una minore congruenza si riscontra (solo per queste figure) una minore *retention*. Vista l'esiguità dei numeri, tali valori non possono essere statisticamente determinati.

7. CONCLUSIONI

La ricerca qui esposta si basa su una analisi empirica del Gruppo Spes che opera nel settore dell'assistenza sanitaria assistenziale per gli anziani. Nonostante che la forte responsabilità sociale (coerentemente al caso dell'esercito italiano) renda il contesto sanitario assistenziale particolarmente sensibile a problematiche legate all'identità e all'identificazione, le ipotesi di relazione tra congruenza con il lavoro ideale, soddisfazione e intenzione di restare non si sono verificate. Mentre si è riscontrata una correlazione diretta tra intenzione di restare e immagine esterna percepita.

In termini di indicazioni manageriali, si può dedurre che al fine di ridurre il *turnover* del personale, l'azienda, più che garantire ai lavoratori la massima soddisfazione (relativamente alla struttura, al servizio offerto, alle procedure organizzative, ecc.) dovrà cercare di suscitare in essi delle emozioni positive, coinvolgendoli appieno nelle politiche aziendali attraverso uno stile partecipativo, che consenta loro di esprimere le proprie idee e che li possa far sentire parte integrante di una organizzazione che gode di buona reputazione.

I punti di forza di questo studio derivano dal fatto che la ricerca è stata condotta sul campo, in un contesto reale, e il lavoro si è svolto in tre fasi, due qualitative e una quantitativa. Queste hanno permesso ai ricercatori di proporre delle ricche considerazioni di contesto nell'interpretazione dei risultati statistici.

È opportuno notare che l'analisi esplorativa svoltasi in un unico gruppo con una popolazione piuttosto ristretta, ha permesso di comprendere approfonditamente la realtà del gruppo, ma ha limitato la possibilità di astrarne i risultati. Le ricerche successive potrebbero porsi come obiettivo l'ampliamento della popolazione oggetto di analisi e lo studio di altre strutture RSA, anche pubbliche, presenti sul territorio nazionale.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ASHFORTH B. E., MAEL F. (1989), *Social identity theory, the organisation*, "Academy of management review", n. 14
- BAGOZZI R. P., BERGAMI M. (2002), *Antecedents and consequences of organisational identification and the nomological validity of the Bergami-Bagozzi scale*, "Research paper", Rice University, Houston
- BALDIZZONI D., MANZOLINI L. (a cura di) (2000), *Creare valore con le risorse umane. La forza dei nuovi paradigmi nella direzione del personale*, Guerini e Associati, Milano
- BARTEL C. A. (2001), *Social comparisons in boundary-spanning work: effects of community outreach in member's organisation identity and identification*, "Administrative science quarterly", n. 46
- BERGAMI M. (1994a), *Identificazione organizzativa e immagini del prodotto*, "Economia & Management", n. 6
- ID. (1994b), *L'identificazione delle persone con l'organizzazione. Fondamenti teorici e percorsi di ricerca*, Preprint della Biblioteca Walter Bigiavi, n. 74
- ID. (1996), *L'identificazione con l'impresa. Comportamenti individuali e processi organizzativi*, La nuova Italia scientifica, Roma, pp. 95-99, pp. 145-147
- ID. (2002), *La decisione di partecipare. Studi organizzativi nell'esercito italiano*, Il Mulino, Bologna, pp. 49-191
- BERGAMI M., BAGOZZI R. P. (1996), *Organizational identification: conceptualization, measurement and nomological validity*, "Working paper", The university of Michigan
- IDD. (2000), *Self categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organisation*, "The British journal of social psychology", n. 39
- BERTOLOTI F., CANTARELLI P., MACRÌ D. M., TAGLIAVENTI M. R. (2004), *Le conseguenze inattese dei processi di identificazione organizzativa*, "Sviluppo & Organizzazione", n. 201
- BORZAGA C. (2000), *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali*, Fivola Roma

- BORZAGA C., DEPEDRI S. (2003), *La cooperazione sociale italiana al microscopio: punti di forza e di debolezza dei modelli organizzativi e della gestione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano
- COLE, M. S., & BRUCH, H. (2006), Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27: 585-605.
- CORBETTA P. (1999), *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna, 1999, pp. 263-269
- COSTA G., GIANECCHINI M. (2005), *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano
- COSTA G., NACAMULLI R. C. D. (1996), “Manuale di organizzazione aziendale”, Utet Libreria, Torino, pp. 393-419
- DUTTON J. E., DUKERICH J. M. (1991), *Keeping an eye on the mirror. The role of image, identity in organizational adaptation*, “Academy of management journal”, n. 34
- DUTTON J. E., DUKERICH J. M., HARQUAIL C. V. (1994), *Organizational images, member identification*, “Administrative science quarterly”, n. 39
- EVANS L. (1998), *Teacher morale: job satisfaction and motivations*, Sage publication, London
- GIAMPAGLIA G. (1985), *La stima dell’attendibilità nella costruzione delle scale*, “Rassegna italiana di sociologia”, a. XXVI, n. 2
- ID. (1986), *Alfa, omega e theta: sono attendibili le misure dell’attendibilità?*, “Sociologia e ricerca sociale”, n. 21
- GIOIA D.A., SCHULTZ M., CORLEY K.G. (2000), *Organizational identity, image, and adaptive instability*, “The academy of management review”, Vol. 25, n.1
- HARRIS G.E., KRAMER J.E. (2005), *Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being*, “Canadian journal of behavioural science”, n.37
- HUGICH L., LEONARD J. (1991), “*Job dissatisfaction grows; moonlighting on the rise*”, Gallup poll new service, n. 56
- JACKSON S.E. SCHULER R.S. 2003, *Managing human resources Through strategic partnership*, (8a edizione), Thomson South Western.

- KREINER G.E., ASHFORTH B.E. (2004), *Evidence toward an expanded model of organizational identification*, "Journal of organizational behaviour", n. 25
- KRISTENSEN N., WESTEGARD-NIELSEN N. (2004), *Does low satisfaction lead to job mobility?*, "Iza discussion paper", n.1026, February
- KUNDA G. (1992), *Engineering culture: control and commitment in high tech corporation*, Philadelphia temple university press
- MAEL F. (1989), *Leadership team cohesion: impact on soldier motivation, attitudes*, "Paper presented at the annual meeting of the military testing association", San Antonio, Texas
- MAEL F., ASHFORTH B. (1992), *Alumni, their alma mater: a partial test of the reformulated model of organisational identification*, "Journal of organisational behaviour", n. 13
- MARCHIORI M., 2001, *La gestione delle relazioni interne*, Carocci, Roma
- MEYER J. P., ALLEN N. J. (1997), *Commitment in the workplace: theory, research, and application*, Sage, London
- 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.
- MELAMED S., BEN-AVI I. LUZ J., GREEN M. S. (1995), *Objective and subjective work monotony: effects on job satisfaction, psychological di stress, and absenteeism in blue-collar workers*, "Journal of applied psychology", n. 80
- PERROW C. (1988), *Le organizzazioni complesse: un saggio critico*, Franco Angeli, Milano, pp. 157-160
- PRICE L., 2004. *Human Resource Management in a Business Content*, Thomson Learning, London
- PRYOR R. G. L. (1983), *Manual for the work aspect preference scale*, Melbourne, Australian council for educational research
- QUAGLINO G. P. (1999), *Voglia di fare: motivati per crescere nell'organizzazione*, Guerini e associati, Milano, p. 21, pp. 39-89, pp. 100-105
- ROBERTS, K., 2004, *Lovemarks. The future beyond brands*. PowerHouse, New York

- ROSSEAU D. (1990), *New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts*, "Journal of Organisational Behavior", n. 11
- SPECTOR P.E. (1997), *Job satisfaction*, Sage publications, Thousand Oaks, CA
- TAJFEL H. (1982a), *Instrumentality, identity, social comparisons*, in Tajfel H. (eds.), *Social identity, intergroup relations*, Cambridge university press, Cambridge
- ID. (1982b) (ed.), *Social identity, intergroup relations*, Cambridge university press, Cambridge
- TAJFEL H. TURNER J. C. (1985), *The social identity theory of intergroup behavior*, in Worchel S., Austin W. G., (eds.), *Psychology of intergroup relations*, Nelson Hall, Chicago
- THEVENET M., NEVEU J. P. (2002) (a cura di), *L'implication au travail*, Vuibert, Paris
- TOPOLOSKY P. S. (2000), *Linking employee satisfaction to business results*, Garland publications, New York
- TURNER J. C. (1975), *Social comparison, social identity: some perspectives for intergroup behavior*, "European journal of psychology", n.5
- VAN DICK R., WAGNER U., STELLMACHER J., CHRIST O. (2004), *The utility of a broader conceptualization of organization identification: which aspects really matter?*, "Journal of occupation and organizational psychology", n.77
- VAN DICK ET. AL. (2004), *Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction*, "British journal of management", n.15
- VAN KNIPPENBERG D., SLEEBOS E. (2006), *Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes*, "Journal of organizational behaviour", n.27
- WITT L. A., NYE L. G. (1992), *Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction*, "Journal of applied psychology", n. 77