

SeD

STUDI QUANTITATIVI NELLE SCIENZE UMANE E NATURALI

3

*Direttore*

Giuseppe AVENA

*Comitato scientifico*

Angela ALIBRANDI

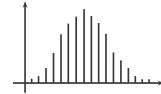
Carmelo CRISAFULLI

Giuseppe TRIMARCHI

Andrea VADALÀ

Agata ZIRILLI

\* Il direttore e componenti del comitato scientifico afferiscono tutti all'Università degli Studi di Messina.



Non tutto ciò che può essere contato conta  
e non tutto ciò che conta può essere contato.

Albert EINSTEIN

La collana interviene nel dibattito scientifico su tematiche riguardanti il vasto campo quantitativo di indagini e di studi multidisciplinari. Il primo filone riguarda gli studi relativi a problematiche concernenti gli sviluppi teorici, metodologici e sperimentali della Statistica in diversi campi di applicazione (antropometria, biostatistica, controllo statistico della qualità; il secondo gli studi dei fenomeni economici (indicatori, analisi di mercato e delle decisioni aziendali) e delle metodologie e dei fondamenti dell'analisi demografica (studio della popolazione e dei flussi migratori. In SeD trovano spazio, poi, anche opere riguardanti la progettazione e la gestione di indagini sociali e la rilevazione e l'analisi statistica dei comportamenti della popolazione (processi educativi, espressioni di voto, mobilità sociale e turistica). Infine, uno spazio di approfondimento è dedicato anche agli studi orientati allo sviluppo di metodi matematici e tecniche di calcolo di problemi economici, finanziari, aziendali e sociali.



# Economia, territorio e azienda

Edizione 2020

*a cura di*

Roberto Guarneri

Rosa Albanesi, Angela Alibrandi  
Giuseppe Avena, Annunziata Calabrese  
Fabio Caratozzolo, David Carfi  
Carmelo Crisafulli, Piero David  
Alessia Donato, Romana Gargano  
Lara Gitto, Roberto Guarneri  
Alfonsina Iona, Leone Leonida  
Michele Limosani, Paolo Mustica  
Valeria Naciti, Pietro Navarra  
Guido Noto, Ferdinando Ofria  
Luisa Pulejo, Patrizia Pulejo  
Guido Signorino, Andrea Vadalà  
Carmela Vadalà, Velia Vadalà  
Agata Zirilli





Aracne editrice

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

Copyright © MMXX  
Giacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

[www.giacchinoonoratieditore.it](http://www.giacchinoonoratieditore.it)  
[info@giacchinoonoratieditore.it](mailto:info@giacchinoonoratieditore.it)

via Vittorio Veneto, 20  
00020 Canterano (RM)  
(06) 45551463

ISBN 978-88-255-3723-9

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie  
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: novembre 2020

# Indice

- 9 Introduzione
- 11 Introduction
- 13 Dinamiche motivazionali ed impatto sulle performance: il caso dei medici dei policlinici universitari nello scenario del SSN  
*Rosa Albanesi*
- 41 *Hybrid professionals* e produttività accademica: il caso del Policlinico Universitario di Messina  
*Angela Alibrandi, Lara Gitto, Michele Limosani, Guido Noto*
- 59 I contagi da COVID-19 a Messina: cosa ci dicono i dati?  
*Angela Alibrandi, Paolo Mustica, Agata Zirilli*
- 81 Studio su abitudini alimentari e stili di vita dei bambini nella Valle del Mela  
*Giuseppe Avena*
- 103 An analysis of diaspora tourism experience  
*Giuseppe Avena, Romana Gargano*
- 115 Reception of Migratory Flows Not Expected in Italy: an Analysis on the Structure of the System and Social Services  
*Annunziata Calabrese, Roberto Guarneri, Valeria Naciti, Luisa Pulejo*
- 143 Correlazioni e analisi tecnica per la costruzione di un portafoglio  
*Fabio Caratozzolo*
- 157 Probabilistic partial selling in pharmaceutical industry  
*David Carfi, Alessia Donato*

- 177    Storia demografica delle migrazioni italiane nel periodo dell'unificazione nazionale  
*Carmelo Crisafulli*
- 205    The new European programming 2021-2027: three pillars and an emergency  
*Piero David, Ferdinando Ofria*
- 229    L'impatto geo-economico del Covid-19 sullo sport e sul turismo sportivo  
*Roberto Guarneri*
- 259    Institutions, Finance and Investment  
*Alfonsina Iona, Leone Leonida, Pietro Navarra*
- 285    Diagramma di Kiviati e analisi comparative. Un indice sintetico multidimensionale per confronti territoriali o intertemporali  
*Patrizia Pulejo, Guido Signorino*
- 305    Analisi funzionale sulla tossicità acuta e cronica secondaria a trattamenti radioterapici ad intensità modulata in pazienti con tumore dell'endometrio e della cervice uterina  
*Andrea Vadalà, Carmela Vadalà*
- 353    Linea storico-evolutiva dell'adozione di maggiorenne  
*Velia Vadalà*
- 365    Autori



## Introduzione

Ogni cambio di modello produttivo provoca mutamenti nelle dinamiche dello sviluppo. E ogni volta l'emergere di nuove metodologie porta con sé l'affermazione di nuovi assetti, nuovi protagonisti, nuovi territori e nuovi soggetti sociali e politici.

Lo studio delle interazioni che legano le dinamiche socio-politiche ed economiche, l'assetto organizzativo dello spazio e la competitività dei sistemi è contemporaneamente in progressivo cambiamento e in rapido sviluppo. Oggetti di studio così "aperti" necessitano di analisi dettagliate e di metodologie applicate totalmente trasversali e che permettano di governare l'insieme dei rapporti ed il loro continuo intrecciarsi.

In questo periodo l'economia, da quella globale a quella dei singoli sistemi territoriali si troverà di fronte a più biforcazioni di natura tecnologica e politica, sarà dunque elevata l'incertezza e probabilmente significativi i mutamenti che ne conseguiranno.

Ciascun tema presenta una compiutezza e un respiro tali da consentire di sviluppare percorsi diversi nella costruzione di possibili interconnessioni e reti, lasciando la sistemazione logica ed i collegamenti alla personale sensibilità culturale.

Questo volume raccoglie contributi in cui la piena autonomia e indipendenza dei singoli autori sono irrinunciabile espressione del pluralismo culturale.

Il duplice obiettivo di questa pubblicazione annuale del Dipartimento di Economia resta, pertanto, quello di cercare di spiegare in forma didattica e facilmente accessibile la complessità dei processi economici con le diverse scale e di provocare riflessioni ed approfondimenti per stimolare e aprire a nuove possibilità di confronto ed interazione ad ampio raggio sulla base di dati di prima mano e con una capacità di lettura disincantata.



## Introduction

Each change in production model causes changes in the dynamics of development. And each time the emergence of new methodologies brings with it the affirmation of new structures, new protagonists, new territories and new social and political subjects.

The study of the interactions that link socio-political and economic dynamics, the organizational structure of the space and the competitiveness of systems is simultaneously in progressive change and rapidly developing. Such open objects of study require detailed analysis and totally transversal applied methodologies that make it possible to govern the set of relationships and their continuous intertwining.

In this period, the economy, from the global one to that of the individual territorial systems, will be faced with multiple bifurcations of a technological and political nature, therefore uncertainty will be high and the changes that will follow will probably be significant.

Each theme has a completeness and breadth that allows the development of different paths in the construction of possible interconnections and networks, leaving the logical arrangement and connections to personal cultural sensitivity.

This volume collects contributions in which the full autonomy and independence of the individual authors are an indispensable expression of cultural pluralism.

The dual objective of this annual publication of the Department of Economics remains, therefore, that of trying to explain the complexity of economic processes with the different scales in an easily accessible and educational form and to provoke reflections and insights to stimulate and open up new possibilities for comparison. and wide-ranging interaction based on first-hand data and with a disenchanted reading ability.



# Dinamiche motivazionali ed impatto sulle performance: il caso dei medici dei policlinici universitari nello scenario del SSN

ROSA ALBANESI\*

## 1. Introduzione

Il principio di inscindibilità di didattica, ricerca ed assistenza ai pazienti, a cui sono tenuti i medici universitari, induce alcune importanti riflessioni, da cui ha preso avvio un progetto di ricerca, in corso di svolgimento presso l'Università di Messina. Con esso si intende suggerire una possibile combinazione o un più utile mix delle tre attività secondo principi di efficienza ed efficacia.

Per una disamina del problema si considerano non solo motivazioni di natura estrinseca, ovvero monetaria, ma anche intrinseco - valoriale<sup>1</sup>. Ciò

\* Università degli Studi di Messina Dipartimento di Economia. Desidero ringraziare il Prof. Onorio Clauser per gli utili suggerimenti. La responsabilità di quanto scritto è, ovviamente, solo mia.

1. Cfr. Deci E. L., (1972), *The Effects of Contingent and Non Contingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation*, in *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 8, Issue 2, pp. 217-229; Deci E. L. e Ryan R. M., (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York; Deci E. L., (1973), *Paying People Doesn't Always Work the Way You Expect It To*, in *Human Resource Management*, Vol. 12, Issue 2, pp. 28-32; Deci E. L. e Ryan R. M., (2008a), *Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-being Across Life's Domains*, in *Canadian Psychology*, Vol. 49, No. 1, pp. 14-23; Deci E. L. e Ryan R. M., (2010), *Intrinsic Motivation*, in Weiner I. B. and Craighead W. E., (Eds.), *The Corsini Encyclopedia of Psychology*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, N. Y.; Frey B. S., (2008), *Non solo per denaro. Le motivazioni disinteressate dell'agire economico*, Bruno Mondadori, Milano; Heyes A., (2005), *The Economics of Vocation, or Why is a Badly-Paid Nurse a Good Nurse?*, in *Journal of Health Economics*, Vol. 24 (3), pp. 561-569; Hackman R. J. e Oldham G. R., (1976), *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*, in *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, pp. 250-279; Oldham G. R. e Hackman J. R., (2010), *Not What It Was and Not What It Will Be: The Future of Job Design Research*, in *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, Issue 2-3, pp. 463-479; Amabile T. M., (1993), *Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace*, in *Human Resource Management Review*, Vol. 3, Issue 3, pp. 185-201; Amabile T. M., Hill K. G., Hennessey B. A. e Tighe E. M., (1994), *The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivation Orientations*, in *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 66, No. 5, pp. 950-967; Amabile T. M. e Kramer S. J., (2010), *What Really Motivates Workers*, *Harvard Business Review*, Vol. 88, Nos. 1-2, pp. 44-45; Latham G. P., (2007), *Work Motivation: History, Theory, Research*

perché, così come ormai confermato dalla consolidata letteratura sul tema dell'impatto delle motivazioni al lavoro sulle performance<sup>2</sup>, la conoscenza del sistema motivazionale degli individui e dei relativi meccanismi comportamentali è indispensabile per una proficua e fattiva gestione della struttura organizzativa.

L'inserimento nell'indagine delle diverse motivazioni, che guidano l'agire dei soggetti, consentirebbe di comporre un più corretto quadro interpretativo e, quindi, promuovere azioni di politica sanitaria più adeguate ed efficaci nei confronti dell'obiettivo che si intende perseguire.

Il presente contributo propone alcune riflessioni su motivazioni e performance con specifico riguardo alla struttura organizzativa dei policlinici universitari, alla luce delle normative a cui i medici universitari sono soggetti nell'espletamento delle attività di ricerca, didattica ed assistenza ai pazienti.

La prospettiva di indagine appare interessante, poiché gli interventi del legislatore nel settore potrebbero aver dato origine a *trade-off* tra gli obiettivi dei soggetti coinvolti (medici universitari, policlinico e sistema sanitario nazionale) per effetto di una serie di conflitti nell'organizzazione delle predette attività.

Il medico universitario, ad esempio, nella ripartizione della risorsa scarsa tempo tra le attività a cui è tenuto, sarà certamente influenzato dalle scelte del legislatore e dalla capacità di quest'ultimo di valorizzare un certo tipo di motivazione piuttosto che un'altra.

Pensiamo al caso della progressione di carriera. L'attuale norma riconduce la medesima ad una maggiore produttività scientifica ed allo svolgimento di un determinato monte ore di didattica da parte del medico universitario. Se questi fosse più sensibile a motivazioni estrinseche (l'avanzamento di carriera è da intendere come espressione di un maggior reddito, quindi una motivazione estrinseca) è ovvio che il soggetto in questione finirebbe col privilegiare queste due attività, in termini di tempo ad esse dedicate, sacrificando quella della cura dei pazienti, a cui mira invece il sistema sanitario nazionale. Mentre non si avrebbe conflitto con l'obiettivo di partecipazione alla ripartizione dei fondi pubblici (Fondo di Finanziamento Ordinario) da parte dell'università, dal momento che, a tal fine, viene considerata soprattutto la produttività scientifica in termini di valutazione della qualità della ricerca (VQR).

L'ipotesi che si avanza, quindi, è che questi conflitti siano frutto di una

*and Practice*, SAGE Publication.

2. Fehr E. e Goette L., (2000), *Do Workers Work More if Wages Are High? Evidence From a Randomized Field Experiment*, IEW Working Papers N. 125; Hunter J. E., (1986), *Cognitive Ability, Cognitive Aptitudes, Job Knowledge and Job Performance*, in *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 29, Issue 3, pp. 340-362; Hunter J. E. e Hunter R. F., (1984), *Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance*, in *Psychological Bulletin*, Vol. 96, No. 1, pp. 72-98.

scarsa considerazione delle motivazioni, del loro impatto tanto sulla funzione obiettivo del medico universitario quanto su quella dell'istituzione a cui primariamente egli afferisce per ricerca e didattica, ovvero il policlinico universitario, come pure sull'obiettivo di assistenza a cui tende il sistema sanitario nazionale.

Una prospettiva di indagine ancor più interessante, data la stretta relazione tra le tre attività (ricerca, didattica ed assistenza) e tra i soggetti che in esse sono coinvolti (medici universitari, policlinico e sistema sanitario nazionale), potrebbe inoltre spingersi verso l'analisi di un percorso di interazione strategica.

Dopo una disamina dello stato dell'arte sul tema delle motivazioni (estrinseche ed intrinseche) in termini di impatto sulla soddisfazione degli individui, sui loro livelli di performance, sull'uso delle medesime motivazioni ai fini della selezione del personale, si procede a contestualizzare il tema con riguardo il caso dei policlinici universitari.

Nello specifico si terrà conto del quadro normativo di riferimento (decreto legislativo n. 517 del 1999 e la legge n. 240 del 2010) e dopo aver dimostrato la sussistenza dei *trade-off* tra gli obiettivi dei soggetti, rilevando che i medesimi sono stati originati dallo stesso legislatore, si proseguirà col riflettere sull'obiettivo finale a cui il comparto sanitario dovrebbe tendere alla luce delle norme costituzionali; rinviando alla possibilità che la risoluzione del conflitto possa aver luogo grazie ad un'innovazione organizzativa nella quale le motivazioni giocano un ruolo chiave.

## 2. Le motivazioni: alcuni aspetti teorici utili alla ricerca

In via preliminare è possibile affermare che le motivazioni rappresentano un insieme multifattoriale rispetto al quale l'individuo decide cosa per lui ha senso e cosa non lo ha ed attraverso il quale egli attribuisce valore prevalente ad un obiettivo scelto tra i tanti che possono manifestarsi in determinati ambiti (socio-culturale, istituzionale, politico, di lavoro ed in genere del gruppo di appartenenza).

Gli aspetti che concorrono a definire il contesto entro cui si compie la scelta sono innumerevoli, variamente correlati tra loro e fortemente interagenti, tanto da renderne impossibile una scissione ai fini di un'eventuale indagine. Essi hanno origine da fattori psicologici, cognitivi o anche fisiologici, da emozioni, come pure da elementi relazionali.

In tema di motivazioni la psicologia offre varie proposte interpretative e quanti si occupano di organizzazione aziendale ne conoscono le implicazioni in ambito professionale.

In sintesi e senza la pretesa di essere esaustivi, possiamo individuare il gruppo delle teorie che legano la motivazione nello svolgimento di un determinato compito al bisogno (bisogni fisiologici, di sicurezza, di appartenenza, di stima ed autostima, di autorealizzazione come nel caso della piramide di Maslow<sup>3</sup>; bisogni di esistenza - Existence, di relazione - Relatedness, di crescita - Growth come per la teoria ERG di Alderfer<sup>4</sup>; bisogno di successo, bisogno di affiliazione e bisogno di potere come teorizzato da McClelland<sup>5</sup>); oppure l'insieme delle teorie che legano la motivazione alle condizioni esterne al lavoro (ambiente fisico, ambiente sociale, sicurezza, remunerazione) od interne al medesimo (contenuti del lavoro, capacità di procurare crescita professionale), da cui derivano gradi di soddisfazione diversa per l'individuo (è questo il caso della teoria dei fattori igienici-motivanti di Herzberg<sup>6</sup>).

Abbiamo ancora le teorie di tipo valoriale, come quelle che puntano alla percezioni di equità da parte del lavoratore (si pensi all'ambito di ricerca della teoria della giustizia organizzativa - procedurale e distributiva - iniziata a partire dagli anni 70 a seguito del contributo di Adams<sup>7</sup>) e quindi le teorie che ampliano l'ottica di indagine, secondo la visione di Vroom<sup>8</sup> ed Atkinson<sup>9</sup>, per le quali la motivazione troverebbe la sua origine più che nei bisogni in un mix di aspettativa (intesa come giudizio formulato sulla probabilità di raggiungere un certo risultato dato lo sforzo), valenza (ovvero l'importanza che il soggetto attribuisce al conseguimento dell'obiettivo) e strumentalità (riferita alla ricompensa derivante dal conseguimento dell'obiettivo medesimo).

3. Cfr. Maslow A. H., (1954), *Motivation and Personality*, Harper & Brothers, New York.

4. Cfr. Alderfer C. P., (1969), *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*, in *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, Issue 2, pp. 142-175.

5. Cfr. McClelland D. C., (1985), *How Motives, Skills, and Values Determine What People Do*, in *American Psychologist*, Vol. 40, No. 7, pp. 812-825.

6. Cfr. Herzberg F., (1959), *The Motivation to Work*, Wiley, New York e Herzberg F., (2003), *One More Time: How do You Motivate Employees?*, in *Harvard Business Review*, Vol. 81 (1), pp. 87-96.

7. Cfr. Adams J. S., (1963), *Towards an Understanding of Inequity*, in *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67(5), pp. 422-436 e Adams J. S., (1965), *Inequity in Social Exchange*, in Berkowitz L., (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, Academic Press, New York, pp. 267-299.

8. Cfr. Vroom V. H., (1964), *Work and Motivation*, Wiley, New York.

9. Cfr. Atkinson J. W., (1964), *An Introduction to Motivation*, Princeton, NJ: Van Nostrand



Altri autori (Locke<sup>10</sup> e Latham<sup>11</sup>, ma anche Bandura<sup>12</sup> per gli aspetti legati al rapporto con l'autoefficacia), invece, ai quali si devono le teorie del *goal setting*, valutano l'impatto dell'obiettivo quale fattore determinante dell'azione. Secondo questa prospettiva esso è ritenuto elemento importante per la persona ed in grado di orientarne il comportamento.

In ambito lavorativo, la tecnica di definizione degli obiettivi viene studiata per determinarne la fattibilità pratica, ai fini di un aumento delle motivazioni e delle prestazioni dei dipendenti<sup>13</sup>.

Il rapporto tra obiettivi e motivazioni è spiegato dalla capacità degli uni di influenzare le stesse dimensioni che caratterizzano le altre, ovvero la scelta, lo sforzo e la durata. L'obiettivo viene valutato come motivante in relazione all'intensità (ovvero quanto è ritenuto importante) e sulla base del contenuto (difficoltà, specificità, raggiungibilità). Al crescere della difficoltà dell'obiettivo, sino ad un livello giudicato stimolante e con una chiara specificazione dell'obiettivo medesimo, le prestazioni tendono a migliorare e risultano più elevate rispetto al caso in cui si scegliesse di incentivare l'individuo a "fare del proprio meglio"<sup>14</sup>. Invece, le medesime prestazioni non

10. Cfr. Locke E. A., (1968), *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives* in *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol. 3, Issue 2, pp. 157-189; Bryan J. F. e Locke E. A., (1967), *Goal Setting as a Means of Increasing Motivation*, in *Journal of Applied Psychology*, Vol. 51(3), pp. 274-277; Locke E. A. e Latham G. P., (1990), *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall e Locke E. A. e Latham G. P., (2013), *Goal Setting Theory, 1990*, in Locke E. A. e Latham G. P., (Eds.), *New Developments in Goal Setting and Task Performance*, Routledge/Taylor & Francis Group, pp. 3-15.

11. Cfr. Locke E. A. e Latham G. P., (2002), *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey*, in *American Psychologist*, Vol. 57(9), pp. 705-717; Latham G. P. e Lee T. W., (1986), *Goal Setting*, in Locke E. A., (Ed.), *Generalizing from Laboratory to Field Settings*, Lexington, MA: Heath, pp. 101-117 e Latham G. P. e Locke E. A., (1991), *Self-Regulation Through Goal Setting*, in *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, Issue 2, pp. 212-247.

12. Cfr. Bandura A., (1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall; Bandura A., (1988), *Self-Regulation of Motivation and Action Through Goal Systems*, in Hamilton V., Bower G. H. e Frijda N. H., (Eds.), *Cognitive Perspectives on Emotion and Motivation*, NATO ASI Series (Series D: Behavioural and Social Sciences), Vol. 44, Kluwer Academic/Plenum Publishers, pp. 37-61 e Bandura A. e Cervone D., (1983), *Self-Evaluative and Self-Efficacy Mechanisms Governing the Motivational Effects of Goal System*, in *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45, No. 5, pp. 1017-1028.

13. Cfr. Latham G. P. e Yukl G. A., (2017), *A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations*, in *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 4, pp. 824-845.

14. Cfr. Latham G. P. e Locke E. A., (1979), *Goal Setting: A Motivational Technique that Works*, in *Organizational Dynamics*, Vol. 8, Issue 2, pp. 68-80; Locke E. A. e Latham G. P., (1990), *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, op. cit.; Latham G. P. e Locke E. A., (1991), *Self-Regulation Through Goal Setting*, op. cit., Seijts G. H. e Latham G. P., (2000), *The Construct of Goal Commitment: Measurement and Relationships with Task Performance*, in Goffin R. D. e Helmes E., (Eds.), *Problems and Solutions in Human Assessment*, Springer, Boston, MA, pp. 315-332 e Lepine J. A., Podsakoff N. P. e Lepine M. A., (2005), *A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor-Hindrance Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships among Stressors and Performance*, in *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 5, pp. 764-775.

risultano più correlate all'obiettivo quando quest'ultimo diviene impossibile a causa dei raggiunti limiti di capacità del soggetto oppure perché le risorse sono scarse o l'obiettivo risulta poco chiaro<sup>15</sup>. I livelli di complessità poi incidono sul risultato finale più della specificazione dell'obiettivo che si intende realizzare.

Infine le teorie in cui diviene centrale il meccanismo premiale con gratifiche e ricompense (o, a fini disincentivanti, il ricorso alla punizione) – da cui il concetto di rinforzo come elemento chiave nella determinazione della motivazione – e quelle in cui ci si sofferma sulla capacità del management di influenzare le motivazioni del lavoratore, in un'ottica in cui ad assumere nuovamente rilievo sono i bisogni del soggetto. In questo caso l'organizzazione è indicata come sistema che deve adeguarsi alle capacità e potenzialità del lavoratore, da indirizzare grazie a meccanismi premiali o punitivi che tengano conto delle circostanze, della sua personalità e quindi dell'atteggiamento negativo o positivo dell'individuo al lavoro, come nel caso delle teorie X ed Y di McGregor<sup>16</sup>.

L'attenzione nei confronti di elementi motivazionali si giustifica perché, come appare oramai assodato, anche riguardo l'attività di lavoro la mancanza di motivazione nello svolgimento di una qualunque funzione rischia di sprecare le abilità e le conoscenze dell'individuo, incidendo fortemente sulle performance.

Da sempre l'elemento motivazionale costituisce un aspetto rilevante della disamina dei comportamenti economici, tuttavia da qualche tempo il dibattito si è arricchito di nuovi contributi connessi all'importanza assunta dalle motivazioni intrinseche, in precedenza per nulla considerate. Ciò alla luce di evidenze empiriche che hanno dimostrato la rilevanza delle motivazioni non egoistiche<sup>17</sup>, che hanno messo in dubbio la stretta correlazione tra reddito e felicità<sup>18</sup> e comunque fra livelli di salario e soddisfazione per il lavoro<sup>19</sup>.

15. Cfr. Locke E. A., (1982), *Relation of Goal Level to Performance with a Short Work Period and Multiple Goal Levels*, in *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, No. 4, pp. 512-514.

16. Cfr. McGregor D., (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.

17. Cfr. Fehr E. e Goette L., (2000), *Do Workers Work More if Wages Are High? Evidence From a Randomized Field Experiment*, op. cit.

18. Cfr. Clark A. E., Frijters P. e Shields M. A., (2006), *Income and Happiness: Evidence, Explanations and Economic Implications*, Paris Jourdan Sciences Economiques, Working Paper n. 24; Easterlin R. A. e Angelescu L., (2009), *Happiness and Growth the World over: Time Series Evidence on the Happiness-Income Paradox*, IZA Discussion Paper n. 4060. Questi alcuni esempi della letteratura che prende spunto dal cosiddetto paradosso della felicità o paradosso di Easterlin [Easterlin R. A., (1974), *Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence*, in David P. A. e Reder M. W., (edited by), *Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz*, Academic Press, New York, pp. 89-125; Easterlin R. A., (1995), *Will Raising the Incomes of All Increase the Happiness of All?*, in *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 27, Issue 1, pp. 35-47].

19. Cfr. Clark A. E. e Oswald A. J., (1996), *Satisfaction and Comparison Income*, in *Journal of Public*

Sin dai primi contributi<sup>20</sup> sul tema è stato rilevato che ciò che distingue la motivazione intrinseca da quella estrinseca è l'autodeterminazione.

Secondo gli approcci teorici riconducibili alla *Self-Determination Theory*<sup>21</sup>, il processo di crescita e sviluppo di ciascun individuo, sia nella dimensione personale, coinvolgente elementi di natura psicologica<sup>22</sup>, che rispetto a quella sociale<sup>23</sup> e relazionale,<sup>24</sup> passa attraverso un fenomeno di integrazione dell'organismo<sup>25</sup>, grazie al quale il soggetto internalizza esperienze e valori ed acquisisce padronanza dell'ambiente esterno. In conseguenza di ciò il suo comportamento diviene autodeterminato, quindi autonomo nel compimento delle scelte e capace di esprimere se stesso<sup>26</sup>.

Economics, Vol. 61, Issue 3, pp. 359-381; Cappelli P. e Shererer P. D., (1998), *Satisfaction, Market Wages and Labor Relations: An Airline Study*, in *Industrial Relations*, Vol. 27, Issue 1, pp. 56-73; Benz M., (2005), *Not for the Profit, but for the Satisfaction? Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms*, in *Kyklos*, Vol. 58, Issue 2, pp. 155-176. Con specifico riferimento al tema di nostro interesse si veda Garcia-Prado A., (2005), *Sweetening the Carrot: Motivating Public Physicians for Better Performance*, World Bank Policy Research Working Paper No. 3772, in cui viene sottolineata la forte motivazione di molti medici che lavorano in strutture sanitarie pubbliche nonostante le lunghe ore e gli scarsi compensi finanziari. Mentre più in generale esemplificativa risulta la definizione di Freeman sul volontariato, ovvero "lavoro per nulla", rinviando alla possibilità che il lavoro generi benefici non monetari, in palese contraddizione con il modello standard di offerta del lavoro, secondo cui l'utilità connessa alle ore lavorate consiste nella remunerazione. [Cfr. Freeman R. B., (1997), *Working for Nothing: The Supply of Volunteer Labor*, in *Journal of Labor Economics*, Vol. 15, No. 1, pp. 140-166].

20. Cfr. de Charms R., (1968), *Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior*, Academic Press, New York e Deci E. L., (1975), *Intrinsic Motivation*, Plenum Press, New York.

21. Cfr. Deci E. L., (1980), *The Psychology of Self-Determination*, D.C. Heath, Lexington, MA e Deci E. L. e Ryan R. M., (Eds.), (2002), *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press, Rochester, NY.

22. Cfr. Deci E. L. e Ryan R. M., (1991), *A Motivational Approach to Self: Integration in Personality*, in Dienstbier R., (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Vol. 38, Perspectives on Motivation*, University of Nebraska Press, Lincoln, pp. 237-288; Ryan R. M., (1993), *Agency and Organization: Intrinsic Motivation, Autonomy and the Self in Psychological Development*, in Jacobs J. E., (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Vol. 40 Developmental Perspectives on Motivation*, University of Nebraska Press, Lincoln, NE, pp. 1-56 e Sheldon K., Ryan R. M., Deci E. L. e Kasser T., (2004), *The Independent Effects of Goal Contents and Motives on Well-Being: It's Both What You Pursue and Why You Pursue It*, in *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 30, No. 4, pp. 475-486.

23. Usando l'espressione di Deci e Ryan, possiamo affermare che l'autodeterminazione ha a che fare con "the postulate that humans are active growth-oriented organisms who are naturally inclined toward integration of their psychic elements into a unified sense of self and integration of themselves into larger social structures" (Cfr. Deci E. L. e Ryan R. M., (2000), *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*, in *Psychological Inquiry*, Vol. 11, p. 229) e Cfr. Brown K. W. e Kasser T., (2005), *Are Psychological and Ecological Well Being Compatible? The Role of Values, Mindfulness, and Lifestyle*, in *Social Indicators Research*, Vol. 74, pp. 349-368.

24. Cfr. Ryan R. M. e Deci E. L., (2001), *On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being*, in *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, No. 1, pp. 141-166 e Ryan R. M., Huta V. e Deci E. L., (2008), *Living Well: A Self-Determination Theory Perspective on Eudaimonia*, in *Journal of Happiness Studies*, Vol. 9, pp. 139-170.

25. Cfr. Ryan R. M., (1995), *Psychological Needs and the Facilitation of Integrative Processes*, in *Journal of Personality*, Vol. 63, pp. 397-427.

26. Cfr. Deci E. L. e Ryan R. M., (1987), *The Support of Autonomy and the Control of Behavior*, in

Gli obiettivi di crescita, integrità e benessere psicologico risultano conseguibili - anche nell'ambiente di lavoro<sup>27</sup> (laddove ne deriverebbero prestazioni di alta qualità<sup>28</sup>) - grazie al soddisfacimento di tre bisogni: il bisogno di autonomia o autodeterminazione, il bisogno di competenza (per cui i soggetti ricercano sfide sostenibili ed in grado di produrre in loro adeguati livelli di stimolazione) ed il bisogno di sentirsi in relazione con gli altri (da cui il senso di appartenenza ad una certa comunità, gruppo o cultura), definiti *innate psychological nutriments*<sup>29</sup>.

L'ambiente sociale<sup>30</sup> può supportare, anche in ambiti come quello dell'assistenza sanitaria<sup>31</sup>, il soddisfacimento dei predetti bisogni e quindi contribuire a rendere l'individuo proattivo e coinvolto, piuttosto che passivo ed alienato.

Ai fini della nostra indagine, come si è detto, è possibile rintracciare un legame tra il bisogno di autonomia o autodeterminazione e le motivazioni intrinseche, con ciò contribuendo ad identificarne i tratti distintivi rispetto alle motivazioni estrinseche.

L'assunto da cui prendere spunto è il concetto di locus di causalità (*locus*

Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 53, No. 6, pp. 1024-1037; Ryan R. M. e Deci E. L., (2000a), *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*, in American Psychologist, Vol. 55, No. 1, pp. 68-78.

27. Cfr. Vansteenkiste M., Neyrinck B., Niemiec C., Soenens B., De Witte H. e Van den Broeck A., (2007), *On the Relations Among Work Value Orientations, Psychological Need Satisfaction, and Job Outcomes: A Self-Determination Theory Approach*, in Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 80, pp. 251-277; Van den Broeck A., Vansteenkiste M. e De Witte H., (2008), *Self-Determination Theory: A Theoretical and Empirical Overview in Occupational Health Psychology*, in Houdmont J. e Leka S., (Eds.), *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education, and Practice*, Vol. 3, Nottingham University Press, Nottingham, pp. 63-88; Van den Broeck A., Vansteenkiste M., De Witte H., Soenens B. e Lens W., (2010), *Capturing Autonomy, Competence, and Relatedness at Work: Construction and Initial Validation of the Work-Related Basic Need Satisfaction Scale*, in Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 83, pp. 981-1002 e Van den Broeck A., Ferris D. L., Chang C. -H. e Rosen C. C., (2016), *A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work*, in Journal of Management, Vol. 42, pp. 1195-1229.

28. Cfr. Deci E. L., Olafsen A. H. e Ryan R. M., (2017), *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*, in Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol. 4, pp. 19-43.

29. Cfr. Ryan R. M. e Deci E. L., (2000b), *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, in Contemporary Educational Psychology, Vol. 25, Issue 1, pp. 54-67; Reis H. T., Sheldon K. M., Gable S. L., Roscoe J. e Ryan R. M., (2000), *Daily Well-Being: The Role of Autonomy, Competence, and Relatedness*, in Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 26, No. 4, pp. 419-435 e Vansteenkiste M., Ryan R. M. e Deci E. L., (2008), *Self-Determination Theory and the Explanatory Role of Psychological Needs in Human Well-Being*, in Bruni L., Comim F. e Pugno M., (Eds.), *Capabilities and Happiness*, Oxford University Press, Oxford, pp. 187-223.

30. Cfr. Deci E. L. e Vansteenkiste M., (2004), *Self-Determination Theory and the Basic Need Satisfaction: Understanding Human Development in Positive Psychology*, in Ricerche di Psicologia, Vol. 27, No. 1, pp. 23-40.

31. Cfr. Ryan R. M. e Deci E. L., (2000a), *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*, op. cit.