

# Il ruolo della fiducia e del supporto organizzativo sul benessere al lavoro

GIOVANNI DI STEFANO, GAETANO VENZA, GANDOLFA CASCIO, MARIA GAUDIINO

Dipartimento di Scienze Psicologiche, Pedagogiche, dell'Esercizio Fisico e della Formazione, Università degli Studi di Palermo

**KEY WORDS:** Organizational trust; organizational support; well-being at work

**PAROLE CHIAVE:** Fiducia organizzativa; supporto organizzativo; benessere al lavoro

## SUMMARY

**«The role of organizational trust and organizational support on employees' well-being».** **Background:** In available scientific literature, the impact of organizational trust and perceived organizational support on employees' well-being has mainly been investigated without focusing on the different targets they can refer to. **Objectives:** The aim of the study is to test the direct role of these variables as precursors of well-being, job satisfaction and turnover intentions, by distinguishing two different levels in trust and support: the first one stemming from the employees' own team (in which employees have direct and daily interpersonal relationships, and within which they build their work experience), the second stemming from the organization itself. **Methods:** In this study, a survey was administered to more than 1,000 employees of a Sicilian hospital. The relationships between the variables were studied through the use of hierarchical regression analysis. **Results:** Trust and perceived support are both significant predictors of mental and physical health (team trust:  $\beta=.088$ ; organizational trust:  $\beta=.110$ ; team support:  $\beta=.245$ ; organizational support:  $\beta=.082$ ), job satisfaction (team trust:  $\beta=.245$ ; organizational trust:  $\beta=.222$ ; team support:  $\beta=.209$ ; organizational support:  $\beta=.168$ ) and turnover intentions (team trust:  $\beta=-.086$ ; organizational trust:  $\beta=-.164$ ; team support:  $\beta=-.166$ ; organizational support:  $\beta=.064$ ). However, the support at the team level is a more important predictor, while trust is a stronger predictor at the organizational level. **Conclusions:** Distinguishing between team and organizational levels of trust and support allows to better understand the relationship between trust and support and well-being and organizational outcomes such as job satisfaction and turnover intentions. Practical implications, as well as future research, should therefore refer to the different levels of such predictors.

## RIASSUNTO

**Introduzione:** In letteratura l'impatto della fiducia organizzativa e del supporto organizzativo percepito sul benessere dei lavoratori è stato prevalentemente riconosciuto senza una chiara distinzione focalizzata sui diversi livelli su cui tali variabili possono avere un effetto. **Obiettivi:** L'obiettivo dello studio è quindi quello di verificare un più diretto ruolo di queste variabili come precursori del benessere, della soddisfazione lavorativa e dell'intenzione di turnover. Per questo si sono tenuti distinti, concettualmente ed empiricamente, due livelli di indagine sia per la fiducia che per il supporto: la dimensione del gruppo di lavoro, cioè il contesto nei confronti del quale il lavoratore intrattiene relazioni interpersonali quotidiane e dirette e all'interno del quale costruisce la sua esperienza lavorativa, e la dimensione organizzativa propriamente detta. **Metodi:** L'indagine è stata condotta tramite un questionario somministrato a oltre 1000 dipendenti di un'azienda ospedaliera pubblica siciliana. Le relazioni fra le variabili indagate

Pervenuto il 3.6.2018 - Revisione pervenuta il 2.10.2018 - Accettato il 17.10.2018

Corrispondenza: Prof. Gaetano Venza, Dipartimento SPPEFF dell'Università, Viale delle scienze ed. 15, 90128 Palermo  
Tel. 091 23897751 - E-mail: gaetano.venza@unipa.it

sono state studiate mediante l'utilizzo di analisi di regressione gerarchica. **Risultati:** Fiducia e supporto percepito sono entrambi risultati associati significativamente alla salute psicofisica (fiducia nel gruppo di lavoro:  $\beta=.088$ ; fiducia nell'organizzazione:  $\beta=.110$ ; supporto dal gruppo di lavoro:  $\beta=.245$ ; supporto dall'organizzazione:  $\beta=.082$ ), alla soddisfazione lavorativa (fiducia nel gruppo di lavoro:  $\beta=.245$ ; fiducia nell'organizzazione:  $\beta=.222$  supporto dal gruppo di lavoro:  $\beta=.209$ ; supporto dall'organizzazione:  $\beta=.168$ ) e alle intenzioni di turnover (fiducia nel gruppo di lavoro:  $\beta=-.086$ ; fiducia nell'organizzazione:  $\beta=-.164$ ; supporto dal gruppo di lavoro:  $\beta=-.166$ ; supporto dall'organizzazione:  $\beta=-.064$ ). Tuttavia, il supporto dal gruppo di lavoro risulta avere un peso maggiore, mentre la fiducia risulta più incisiva a livello organizzativo. **Conclusioni:** Distinguere la dimensione del gruppo di lavoro da quella dell'organizzazione sembra permettere di comprendere meglio la relazione fra fiducia e supporto percepito da un lato e benessere e soddisfazione lavorativa dall'altro. Applicazioni concrete e indirizzi di ricerca dovrebbero quindi anche rivolgersi verso i differenti livelli di tali costrutti.

## INTRODUZIONE

La letteratura scientifica in ambito psicologico e di organizzazione del lavoro che indaga la salute e il benessere dei lavoratori nelle organizzazioni ha focalizzato a lungo la sua attenzione sulla relazione tra stressor e risorse o risposte individuali, enfatizzando in particolare i fattori connessi allo stress e allo strain e dedicando meno spazio ad un puntuale approfondimento di quali potessero essere gli elementi di promozione della salute e del benessere (27, 47, 55).

In seguito all'invito ad occuparsi dei fenomeni psicologici focalizzandosi sugli elementi capaci di proteggere l'individuo dai fattori di rischio (65), diversi Autori hanno orientato le loro indagini per mettere in luce i fattori aventi una positiva funzione di sostegno contro gli stressor. Ad esempio, uno dei modelli formulati in ambito psicologico che ben rappresenta la nuova tendenza sostenuta dalla ricerca è il *Job Demands - Resources Model* (18, 60, 76), in base al quale gli aspetti fisici, organizzativi e psicologici legati al lavoro sono ricondotti alle due categorie di "domande" e "risorse": le prime si riferiscono a quelle caratteristiche che richiedono uno sforzo, un consumo di energia da parte dell'individuo al lavoro, mentre le seconde concernono quegli aspetti lavorativi funzionali, che sostengono le persone nelle richieste lavorative, promuovendone lo sviluppo. Domande e risorse, nel loro occorrere in una certa misura nelle situazioni lavorative, sono responsabili dell'avvio di processi di segno opposto, capaci cioè di influire negativamente o positivamente sul benessere dei soggetti.

D'accordo con la prospettiva delineata, il presente studio, focalizzandosi su aspetti positivi piuttosto che negativi dell'esperienza organizzativa (48, 74), ha inteso esaminare il ruolo della fiducia e del supporto quali elementi favorevoli a promuovere il benessere dei lavoratori. Nel fare questo, intende allo stesso tempo fornire un ulteriore contributo conoscitivo assumendo un doppio livello di analisi dei fenomeni: fiducia e supporto sono stati infatti indagati sia a livello del gruppo di lavoro, sia a livello organizzativo propriamente detto (l'organizzazione nel suo insieme). Per quanto infatti la letteratura evidenzia l'utilità di identificare livelli e fonti differenti nella fiducia (29) e nel supporto (38, 64), questo lavoro si differenzia da essa per il fatto di identificare per ambedue i costrutti due livelli di analisi e per considerarli congiuntamente e in egual misura come potenziali determinanti di significativi outcome organizzativi.

*Fiducia organizzativa e benessere.* Secondo Mayer, Davis e Schoorman (51), la fiducia è definita come una percezione di stima e di aspettativa positiva nei confronti della propria azienda, fondata sulla credenza che questa agirà in buona fede e nell'interesse complessivo del lavoratore, al di là di ogni ragionevole controllo e verifica. Secondo questo modello (51, 61), gli elementi essenziali che definiscono la fiducia nei contesti organizzativi sono:

- *competenza:* fiducia rispetto alla capacità dell'organizzazione di portare efficacemente a termine i compiti che le sono richiesti;
- *integrità:* intesa come percezione di una congruenza morale nei confronti del lavoratore, ovvero

che l'azienda o il proprio gruppo di lavoro siano guidati da consuetudini e principi accettabili;

- *benevolenza*: si riferisce alle percezioni delle intenzioni dell'azienda di "fare del suo meglio".

Esistono numerosi studi che evidenziano come il senso di fiducia sia collegato ad outcome positivi nel contesto di lavoro, per esempio alti livelli di commitment, soddisfazione lavorativa e bassa intenzione di turnover (22, 23, 34, 37, 43, 45, 70). In particolare, Fulmer e Gelfand (29) e Ng (52) hanno evidenziato nelle loro review come la soddisfazione lavorativa degli individui possa essere legata alla fiducia verso la propria organizzazione o verso un target organizzativo specifico e come, al contrario, bassi livelli di fiducia organizzativa si associno frequentemente all'intenzione di lasciare la propria organizzazione.

La fiducia ha quindi delle importanti conseguenze sulla qualità della vita lavorativa all'interno dei contesti organizzativi, presentando inoltre effetti diretti su dimensioni quali gli atteggiamenti positivi, la cooperazione, livelli positivi di performance da parte dei superiori (22, 23). Nella loro accurata rassegna meta-analitica, Dirks e Ferrin (23) evidenziano in particolare come i livelli di fiducia siano connessi con comportamenti organizzativi positivi; si ritiene, pertanto, che essa possa avere un effetto diretto nel promuovere la salute e il benessere dei lavoratori. Tuttavia, sono poche le ricerche che hanno soffermato l'attenzione sulle differenti declinazioni del costrutto di fiducia e le sue molteplici sfaccettature (organizzazione, colleghi, capi intermedi), pur se le relazioni tra esse sono significative e non sempre è agevole distinguerle del tutto (ad es. 36). Mayer, e coll. (51), pur mettendo in risalto la necessità di sviluppare un modello capace di esplorare la fiducia rispetto ai molteplici livelli di analisi coinvolti, considerano il costrutto all'interno di una relazione diadica avente una specifica direzione, dal *trustor* al *trustee*. Più recentemente, nel lavoro meta-analitico di Fulmer e Gelfand (29), la fiducia organizzativa è stata articolata in modo più completo ed efficace: gli autori distinguono tre livelli di analisi in base ai quali studiare tale variabile, ovvero livello individuale, del gruppo di lavoro e organizzativo, e pongono un'ulteriore distinzione su tre target della fiducia (*trustee*), ovvero fiducia interpersonale, verso il proprio gruppo di lavoro e verso l'organizzazione. Diversa-

mente da questa impostazione, la maggior parte delle precedenti ricerche in letteratura ha indagato un generale livello interpersonale o organizzativo (29); tuttavia, approfondire le differenze potenzialmente emergenti da una specifica distinzione del target della fiducia organizzativa costituisce un'interessante prospettiva. Per tale motivo, nel presente studio, si è scelto di articolare la fiducia su due livelli diversi, ma intercorrelati: la fiducia a livello del gruppo di lavoro (cioè in rapporto all'esperienza diretta di competenza, integrità e benevolenza attribuita ai colleghi con i quali si ha una relazione quotidiana e diretta) e la fiducia a livello organizzativo propriamente detto (cioè in rapporto alla competenza, all'integrità e alla benevolenza attribuita all'organizzazione in quanto entità autonoma).

*Supporto organizzativo e benessere.* Il supporto organizzativo percepito (POS: *perceived organizational support*, 2, 3, 25) è stato da tempo individuato come una determinante decisiva per la salute ed il benessere del lavoratore nei contesti organizzativi. La teoria del POS (2, 26, 67) propone che il lavoratore sviluppi una credenza generale di quanto l'organizzazione consideri e dia valore ai suoi contributi, avendo cura allo stesso tempo del suo benessere. È quindi percepire il riconoscimento, da parte dell'organizzazione, della lealtà, del coinvolgimento e degli sforzi dell'individuo, fornendo sostegno fattivo ed affettivo al lavoratore (27, 57).

In uno studio meta-analitico, Rhoades e Eisenberger (56) hanno trovato che le percezioni di equità, di sostegno dai capi diretti, delle ricompense e delle favorevoli condizioni di lavoro erano associate con il POS; questo, a sua volta, era correlato con outcome lavorativi positivi (ad es. commitment affettivo, minore probabilità di mettere in atto comportamenti disonesti, soddisfazione lavorativa). Altri studi riportano analoghi risultati in relazione all'associazione, ora diretta ora mediata, del POS con outcome positivi nei contesti di lavoro: maggiore soddisfazione lavorativa, minori intenzioni di turnover, migliore prestazione, maggiore motivazione, maggiore benessere individuale, maggiore impegno lavorativo (33, 41, 44, 49, 59). Ci si attende, pertanto, che il POS possa ridurre le reazioni fisiche, psicologiche e comportamentali ai fattori di stress

attraverso la disponibilità di un sostegno finanziario ed emotivo che funge in tal modo da fattore protettivo nell'affrontare le sfide sul posto di lavoro (31, 46). Parallelamente a quanto proposto per il costrutto della fiducia organizzativa, ed in linea con lavori precedenti sul costrutto del POS (28, 38, 64, 69), ci si propone di differenziare livelli diversi di supporto percepito: ad un livello macro riferito all'organizzazione nel suo complesso, è possibile presumere di accostare livelli maggiormente circostanziati e specifici riconducibili alle percezioni di supporto costruite nelle relazioni con i propri colleghi ed all'interno del gruppo di lavoro inteso come insieme di persone che lavorano quotidianamente a stretto contatto. Nel presente studio si è operata pertanto una distinzione tra il POS relativo al proprio gruppo di lavoro e il POS riferito all'organizzazione.

### Obiettivi ed ipotesi

Il presente studio ha l'obiettivo di indagare l'effetto della fiducia organizzativa e del supporto organizzativo percepito sulla soddisfazione al lavoro, sulle intenzioni di turnover e sul benessere psicofisico in un campione di lavoratori. Fiducia e supporto sono infatti studiati ciascuno in riferimento a due target distinti, ovvero il gruppo di lavoro e l'organizzazione nel suo complesso. In linea con recenti contributi che hanno studiato la relazione tra fiducia, POS e outcome organizzativi (77, 78), nel presente contributo si è voluto considerare l'apporto indipendente di fiducia e POS su indicatori di benessere e malessere organizzativo, pur riconoscendo la complessità delle relazioni che intercorrono tra questi costrutti (32).

Di conseguenza, viene ipotizzato che:

- maggiori livelli di fiducia percepita dai lavoratori, sia nel proprio team, sia nell'organizzazione nel suo complesso, corrispondano a maggiore percezione dei livelli di soddisfazione lavorativa, minore percezione di malesseri psicosomatici e minori intenzioni di lasciare la propria azienda;
- maggiori livelli di supporto percepito dai lavoratori, sia nel proprio team, sia nell'organizzazione nel suo complesso, corrispondano a maggiore percezione dei livelli di soddisfazione lavorativa, minore percezione di malesseri psicosomatici e minori intenzioni di lasciare la propria azienda.

### METODI

*Partecipanti e procedura.* Il presente studio è stato realizzato nell'ambito di un progetto finalizzato alla rilevazione del rischio stress lavoro-correlato in un'Azienda Ospedaliera siciliana. L'indagine è stata inizialmente rivolta all'intera popolazione dell'Azienda (1246 soggetti). I dipendenti sono stati convocati concordando un calendario con le diverse Unità Operative di appartenenza ed hanno partecipato a una attività di gruppo (da 20 a 40 soggetti per volta) della durata di circa un'ora e mezza durante la quale sono stati precisati gli scopi dell'indagine ed uno dei ricercatori è stato a disposizione per eventuali chiarimenti. Per ridurre gli effetti di *common method bias* (54), il questionario in questa occasione somministrato è stato raccolto anonimamente e l'ordine degli item presenti è stato controbilanciato per ogni gruppo di somministrazione.

Le assenze in fase di somministrazione e la presenza di questionari non completi (casi con almeno un valore mancante) risultano criteri di esclusione. 1039 (pari all'83,39% della popolazione di riferimento) dipendenti sono stati quindi arruolati e sono oggetto delle analisi successive. La popolazione allo studio è composta per il 53% da femmine. L'età dei partecipanti è compresa tra 23 e 66 anni con una media pari a 47.96 anni ( $ds$  pari a 8.25 anni). L'anzianità di servizio media è pari a 21.22 anni ( $ds=8.41$  anni). La categoria più rappresentata risulta l'Infermiere/Fisioterapista (39.8%), seguita da Ausiliari/OSS/OTA (15.7%), Dirigenti Medici (15.5%), Amministrativi (14.8%), Tecnici (9.2%), Coordinatori Infermieristici (3.5%) e altri Dirigenti di UO/Settore (1.5%).

*Strumenti.* Ai dipendenti è stato proposto un questionario elaborato *ad hoc* dal gruppo di ricerca e focalizzato su alcune variabili rilevanti in una prospettiva di salute organizzativa (5) ed individuate, da un lato, grazie ad una approfondita analisi della letteratura sullo stress lavoro-correlato in ambito ospedaliero e, più in generale, sanitario (15, 35, 40). Prima della rilevazione, la *survey* è stata sottoposta all'attenzione di alcuni testimoni privilegiati e di alcuni dipendenti di qualifica differente che, nell'ambito di tre somministrazioni pilota a partecipazio-

ne volontaria seguite da una discussione di gruppo, hanno avuto la possibilità di esprimere osservazioni sul contenuto degli *item* e considerazioni sullo strumento, proponendo eventuali modifiche.

Nella versione definitiva esitata da questo processo condiviso di costruzione dello strumento, la *survey* si articola in sette distinte sezioni: nella prima parte, si indagano le motivazioni al lavoro e la soddisfazione lavorativa; nella seconda, le intenzioni al *turnover*, la fiducia nei confronti dell'organizzazione e nei confronti del gruppo di lavoro; nella terza, si misura l'importanza attribuita dai lavoratori ad alcune dimensioni della vita lavorativa nel determinare il benessere psicosociale; nella quarta, quinta e sesta parte si valutano il supporto percepito da parte dell'organizzazione, da parte del gruppo di lavoro e la chiarezza di ruolo; nella settima parte, infine, si valuta l'eventuale presenza di sintomi e disturbi psicosomatici e si chiede al compilatore di esprimere una valutazione sulla misura in cui ritiene che le suddette problematiche possano essere attribuite all'esposizione a fattori di stress correlati al lavoro. La modalità di risposta per il questionario è Likert a 4 passi, da 1="Del tutto in disaccordo" a 4="Del tutto d'accordo", con l'eccezione della scala relativa ai disturbi psicosomatici, per la quale la modalità di risposta va da 1="Ogni giorno" a 5="Mai".

Nel presente studio ci si è voluti focalizzare su: fiducia nell'organizzazione; fiducia nel gruppo di lavoro; supporto dall'organizzazione; supporto dal gruppo di lavoro; *job satisfaction*; *turnover intention*; disturbi psicosomatici. Le dimensioni prese in considerazione sono state validate attraverso analisi fattoriali esplorative e confermative e item-analysis eliminando progressivamente gli item che rispettavano i seguenti criteri: (a) Indici di saturazione item-fattore inferiori a .30; (b) Item con saturazioni su più fattori; (c) Correlazioni item-totale di scala inferiore a .30 e relativo innalzamento del valore di alpha di Cronbach se l'item fosse escluso.

Le caratteristiche delle scale considerate sono precisate nel materiale supplementare.

### Analisi dei dati

Sono state calcolate le correlazioni lineari per evidenziare l'esistenza di relazioni bidirezionali, tra le

variabili. Sono quindi stati calcolati modelli di regressione gerarchica multipla per individuare quali, tra gli elementi considerati, esercitino un'influenza significativa sulle variabili outcome. Al fine di evidenziare lo specifico impatto di ciascuno dei possibili antecedenti considerati sulle dimensioni di *turnover intention*, *job satisfaction*, disturbi psicosomatici, sono stati introdotti in step successivi, dopo le variabili "genere", "età", "anzianità lavorativa" (Step 1) e la "categoria professionale" (Step 2): fiducia nel gruppo di lavoro, supporto dal gruppo di lavoro (Step 3), fiducia nell'organizzazione, fiducia nel gruppo di lavoro Step 4). La scelta di includere i potenziali determinanti è stata fatta al fine di poter permettere di evidenziare lo specifico impatto di ciascuno di essi sugli outcome in termini di varianza spiegata (6).

### RISULTATI

La tabella 1 riporta le statistiche descrittive di sintesi delle scale utilizzate (media, ds) e la matrice di correlazione tra le variabili.

Tra le correlazioni di segno positivo, quella più elevata è risultata essere tra Fiducia nell'Organizzazione e Supporto dall'Organizzazione ( $r=.473$ ) seguita da quella tra Fiducia nel Gruppo di Lavoro e Supporto dal Gruppo di Lavoro ( $r=.428$ ). Di entità leggermente più modesta sono, infine, le relazioni tra i due livelli del Supporto ( $r=.416$ ) e i due livelli della Fiducia ( $r=.356$ ) e tra tutte queste dimensioni e la Soddisfazione ( $r$  è compreso tra il valore di .310 della correlazione con il Supporto dal Gruppo di Lavoro e quello di .384 della Fiducia nell'Organizzazione).

Di segno negativo, invece, le relazioni tra le variabili Fiducia e Sostegno considerate sia al livello del Gruppo di Lavoro che dell'Organizzazione e le dimensioni relative a Turnover intention e Disturbi Psicosomatici, le quali, a loro volta, presentano delle relazioni di segno negativo con la Soddisfazione. Tra di esse, la relazione di entità modesta ma più importante è quella tra il Supporto dal Gruppo di Lavoro e i Disturbi psicosomatici ( $r=-.280$ ).

La tabella 2 riporta invece i risultati dell'analisi di regressione gerarchica, con i coefficienti per gli effetti iniziali e totali dei predittori sulle variabili dipendenti considerate.

**Tabella 1** - Media, deviazione standard e matrice di correlazione tra le variabili**Table 1** - Means, standard deviations and correlations matrix between variables

	M	ds	range	1	2	3	4	5	6
1 Fiducia nell'Organizzazione	2.43	.74	1-4						
2 Fiducia nel Gruppo di Lavoro	3.18	.69	1-4	.356 (.000)					
3 Supporto dall'Organizzazione	1.75	.48	1-4	.473 (.000)	.222 (.000)				
4 Supporto dal Gruppo di Lavoro	2.52	.61	1-4	.287 (.000)	.428 (.000)	.416 (.000)			
5 Disturbi Psicosomatici	1.61	.99	1-5	-.234 (.000)	-.185 (.000)	-.252 (.000)	-.280 (.000)		
6 Turnover Intention	1.93	1.04	1-4	-.225 (.000)	-.154 (.000)	-.187 (.000)	-.198 (.000)	.111 (.000)	
7 Job Satisfaction	2.28	.80	1-4	.384 (.000)	.331 (.000)	.351 (.000)	.310 (.000)	-.264 (.000)	-.231 (.000)

Nota: Tra parentesi i valori di  $p$

**Tabella 2** - Regressione gerarchica di variabili socio-anagrafiche e professionali, fiducia e supporto dal gruppo di lavoro, fiducia e supporto dall'organizzazione**Table 2** - Hierarchical regression of socio-demographics and professional variables, trust and support from team and trust and support from organization to outcome variables

Variabili	Turnover intention				Job satisfaction				Disturbi psicosomatici			
	$\beta$	$\Delta R^2$	F	$p$	$\beta$	$\Delta R^2$	F	$p$	$\beta$	$\Delta R^2$	F	$p$
<b>Socio-anagrafiche</b>		.001	.314	.815		.003	.803	.492		.040	13.216	.000
Anzianità di servizio	-.008			.845	-.065			.134	-.064			.134
Età	.029			.501	-.033			.454	.004			.917
Sesso	-.019			.565	-.008			.797	-.192			.000
<b>Categoria professionale</b>		.013	2.052	.057		.005	.859	.525		.004	.690	.658
Medici	-.020			.546	-.002			.953	.015			.644
Infermieri	-.040			.545	.040			.253	.047			.170
Coordinatori infermieristici	.057			.101	-.053			.126	-.012			.721
Ausiliari	-.035			.303	.030			.367	.038			.251
Tecnici	-.029			.387	.044			.181	.042			.195
Amministrativi	-.044			.186	.038			.264	.002			.948
<b>Gruppo di lavoro</b>		.047	23.672	.000		.147	82.561	.000		.085	46.485	.000
Fiducia	-.086			.014	.245			.000	.088			.009
Supporto	-.166			.000	.209			.000	.245			.000
<b>Organizzazione</b>		.032	16.751	.000		.086	54.166	.000		.021	11.802	.000
Fiducia	-.164			.000	.222			.000	.110			.002
Supporto	-.064			.095	.168			.000	.082			.026

*Turnover intention.* Per quanto riguarda l'analisi di regressione multipla gerarchica per la predizione dell'intenzione di *turnover*, le analisi preliminari hanno rivelato l'assenza di collinearità tra le variabili considerate. Il modello finale spiega l'8% di variabilità dell'intenzione di *turnover* ( $R^2$  corretto=.08); le variabili socio-anagrafiche e la categoria professionale non incidono significativamente nello spiegare il punteggio delle intenzioni di turnover (step 1 e step 2), mentre le variabili psicosociali forniscono un contributo statisticamente significativo in termini di incremento di  $R^2$  (step 3 e step 4). Nello specifico, quanto più il lavoratore percepisce fiducia su entrambi questi livelli, tanto meno esprime il desiderio di lasciare l'Azienda. La variabile supporto predice invece le intenzioni di turnover solo a livello del gruppo di lavoro, mentre il supporto organizzativo sembra non incidere significativamente. Confrontando i valori dei coefficienti di regressione, emerge come il supporto dal gruppo di lavoro sia il predittore più importante delle intenzioni di turnover, seguito dalla fiducia nei confronti dell'organizzazione, mentre la fiducia a livello del gruppo di lavoro, pur se significativa, sembra essere meno rilevante.

*Job satisfaction.* Anche per la soddisfazione le analisi preliminari hanno rivelato l'assenza di collinearità. Il modello finale spiega il 23% di variabilità della soddisfazione ( $R^2$  corretto=.230); le variabili socio-anagrafiche e la categoria professionale non incidono nello spiegare i livelli di soddisfazione lavorativa (step 1 e step 2), mentre agli step 3 e 4 l'incremento in  $R^2$  è risultato statisticamente significativo (tabella 2). I predittori supporto e fiducia considerati rispettivamente al livello del gruppo di lavoro e dell'organizzazione sono quindi risultati essere statisticamente significativi. Genere, età, anzianità di servizio e categoria professionale di appartenenza sono variabili non significativamente associate, mentre supporto dal gruppo, fiducia nel gruppo, supporto dall'organizzazione e fiducia sono significativamente associate ai livelli di soddisfazione lavorativa.

*Disturbi psicosomatici.* Infine, anche per i disturbi psicosomatici le analisi preliminari hanno rivelato l'assenza di collinearità. Il modello finale spiega il 14% di variabilità dei disturbi psicosomatici ( $R^2$  cor-

retto=.138). Delle variabili socio-anagrafiche, solo il genere incide nello spiegare i disturbi psicosomatici, mentre la categoria professionale non evidenzia un'influenza significativa (step 2). Agli step 3 e 4 l'incremento in  $R^2$  è risultato statisticamente significativo (tabella 2). I predittori supporto e fiducia considerati rispettivamente al livello del gruppo di lavoro e dell'organizzazione sono quindi risultati essere statisticamente significativi. Complessivamente, essere uomo, percepire di essere supportati dal gruppo e avere fiducia nella propria organizzazione, sono fattori associati ad una migliore percezione di benessere psicofisico globale. Tra i predittori, la variabile fiducia nel gruppo di lavoro sembra avere un impatto inferiore rispetto alle altre sulla percezione di benessere globale.

## DISCUSSIONE

Nella realizzazione della ricerca qui presentata è stato scelto, da un lato, di trattare sia la fiducia che il supporto percepito come diretti precursori – piuttosto che come variabili di mediazione o moderazione – di soddisfazione, intenzione di *turnover* e disturbi psicosomatici; dall'altro lato, per entrambe le variabili, è stato scelto di studiare tali relazioni articolandole e differenziandole lungo le due declinazioni del gruppo di lavoro e dell'organizzazione, così da mettere in luce sia il ruolo della fiducia verso il gruppo, sia quello della fiducia verso l'organizzazione, e sia il ruolo del supporto percepito del gruppo, sia il supporto organizzativo percepito.

Riteniamo che il risultato di maggior rilievo sia legato al profilo complementare presentato dalla relazione tra i costrutti di supporto e fiducia con i disturbi psicosomatici ed il *turnover*, ma non con la soddisfazione. Precisamente, sebbene supporto e fiducia risultino essere entrambi associati ai disturbi psicosomatici, al *turnover* e alla soddisfazione, essi delineano un particolare pattern che coinvolge i primi due outcome ed i due target inclusi nello studio: la relazione è presente in modo significativo per supporto percepito del gruppo (e non dell'organizzazione) e per fiducia nell'organizzazione (e non nel gruppo); per la soddisfazione, invece, la relazione è significativamente positiva in tutti e quattro i casi. Dunque, il supporto emerge come più rilevante a li-

vello del gruppo di lavoro, la fiducia a livello dell'organizzazione nel suo complesso.

Nello specifico il fatto che il supporto percepito possa essere considerato come variabile indipendente e non solo mediatrice o moderatrice rispetto ad outcome relativi al benessere lavorativo è un'idea presente fin dalla iniziale proposizione del costrutto (26).

Sono inoltre presenti in letteratura, seppure in maniera minoritaria, studi che declinano il costrutto del supporto lungo dimensioni diverse dell'esperienza organizzativa: ad esempio, il supporto del team rispetto a quello dell'organizzazione in senso proprio (38, 64) o il supporto dell'organizzazione rispetto a quello del proprio superiore (50), declinato peraltro anche nei contesti delle organizzazioni sanitarie (30). Ciò che il nostro studio condivide con i lavori precedenti è, dunque, l'aver evidenziato sul piano empirico che una distinzione nella fonte di provenienza del supporto può comportare esiti differenti nella percezione di alcune variabili da parte dei soggetti coinvolti, come la soddisfazione e il *turnover* (30, 38, 50). In tal senso, viene confermato il contributo differenziale, osservato in altre ricerche, da parte di fonti diverse di supporto (30, 50), ad outcome organizzativi quali il benessere, la soddisfazione e le intenzioni di turnover, ampliando lo sguardo a una considerazione multilivello di questo costrutto. In senso più generale, questo risultato è in linea con altri contributi che sottolineano come culture organizzative improntate a un senso di partecipazione e sostegno e che valorizzano la dimensione dello scambio, della collaborazione e del supporto interpersonale (come ad esempio le culture di tipo "clanico"/familistico: 11; 20), sono meno esposte a episodi di assenteismo, scarsa partecipazione, bassa soddisfazione lavorativa (21).

Per quanto attiene alla fiducia, è stata solo raramente considerata nelle sue possibili diverse dimensioni (29, 36). I nostri dati propendono per una diretta influenza della fiducia in direzione dei tre outcome presi in considerazione, rispecchiando quanto già emerso dalla letteratura (22, 29, 52). Tuttavia, se in relazione alla soddisfazione il dato è significativo sia per la fiducia nel gruppo che per la fiducia nell'organizzazione, in relazione alla *turnover intention* e al benessere si delinea un quadro complementare rispetto al supporto percepito, ovvero è

la fiducia nell'organizzazione a risultare maggiormente decisiva, non la fiducia nel gruppo. La fiducia che influenza aspetti come l'intenzione di lasciare l'organizzazione e la presenza di disturbi della salute è quindi quella relativa alla percezione dell'organizzazione nel suo complesso piuttosto che quella del livello micro-sociale con il quale quotidianamente si condivide l'esperienza lavorativa; è l'aspettativa circa la buona fede e circa l'attenzione verso l'interesse del lavoratore che si ripone nell'organizzazione a favorire il benessere e a contenere l'intenzione di lasciare, piuttosto che l'analoga credenza relativa al proprio gruppo. In linea con altre evidenze (8, 19, 62, 63), dunque, un contesto in grado di erogare sostegno, i cui membri riconoscano i propri ruoli, attraverso una comunicazione aperta, caratterizzata da relazioni costruttive, costituisce una importante risorsa per promuovere fiducia nell'organizzazione che, a sua volta, assume il ruolo di fattore protettivo per il lavoratore da rischi psicosociali.

Come è possibile rilevare dall'analisi svolta da Fulmer e Gelfand (29), vasta parte della letteratura precedente si è concentrata sulla fiducia interpersonale, rilevata a livello individuale, mentre appare più contenuto il numero di studi che ha indagato tale variabile rispetto ad un target come il gruppo di lavoro, con cui il soggetto condivide quotidianamente i propri obiettivi, o come l'organizzazione nel suo insieme. Inoltre, gli studi che hanno esplorato la fiducia rispetto a target diversi dal semplice livello interpersonale, sembrano essersi concentrati in modo separato ora sulle variabili legate alla fiducia concepita rispetto all'intera organizzazione (ad es. 17, 24), ora su quelle che si legano alla fiducia riposta in un più specifico gruppo di lavoro di appartenenza (ad es. 13, 14, 66). Il presente studio, invece, contribuisce a indirizzare un'attenzione simultanea a distinti target della fiducia dei lavoratori all'interno di un'organizzazione.

Per quanto infine concerne la *job satisfaction*, viene confermato come questa sia influenzata dalla fiducia (nel gruppo e nell'organizzazione) e dal supporto percepito (dall'organizzazione e dal gruppo). La questione della specificità della soddisfazione rispetto alla *turnover intention* ed al benessere, che i nostri dati pongono con evidenza, esula ampiamente dalle finalità di questo lavoro, pur trattandosi di

una questione certamente rilevante e non estranea alla letteratura (75).

Poiché dai nostri dati emerge che è solo il supporto percepito dal gruppo di lavoro, e non quello relativo all'organizzazione nel suo complesso, ad influenzare benessere ed intenzione di *turnover*, è possibile ipotizzare, almeno rispetto al nostro contesto organizzativo di riferimento, che queste due ultime variabili siano più sensibili ad un livello di esperienza più diretto, più concreto, più quotidiano rispetto al livello della relazione con l'organizzazione. Un'ipotesi simile è prospettata da Howes e altri (38), dopo aver trovato che il supporto percepito dell'organizzazione è più intensamente legato ad outcome sul piano individuale e che il supporto percepito del gruppo di lavoro è invece più fortemente predittivo di outcome riferiti proprio al team. Si tratta di un'ipotesi che potrebbe essere testata, ad esempio, verificando se per alti dirigenti (tipologia professionale non presente fra i nostri soggetti) non sia vero il contrario: sarebbe interessante verificare se in questo caso sia proprio il supporto percepito dall'organizzazione complessiva (il contesto di appartenenza più vicino alla posizione organizzativa di tale tipologia professionale) ad essere influente su *turnover intention* e benessere. Del supporto percepito dall'organizzazione, per quanto riguarda chi alto dirigente non è, rimane non esplorato dal nostro studio il ruolo di moderazione fra altre relazioni, come ad esempio quella fra stressors e strain, comunque ampiamente appurato da diverso tempo e da diversi studi (56, 58, 68).

La presente ricerca presenta alcuni limiti. In primo luogo, essa ha visto il coinvolgimento di una sola azienda sanitaria, riducendo la possibilità di generalizzare i risultati. Il disegno di ricerca, inoltre, è *cross sectional*: una ricerca longitudinale, auspicabile per il futuro, avrebbe consentito di evidenziare con maggiore sicurezza le relazioni di causalità delle variabili considerate. Vanno inoltre considerate le relazioni complesse che il POS intrattiene con la fiducia (32, 51) ed il fatto che vi è un dibattito aperto su quali variabili influiscano sul costrutto di fiducia (51). Infine, per quanto gli strumenti di indagine qui utilizzati abbiano mostrato buone caratteristiche psicometriche, essi presentano il limite di non essere stati sottoposti ad un completo processo di valida-

zione; pertanto, ulteriori approfondimenti troverebbero giovamento dall'utilizzo di scale di valutazione standardizzate e validate.

Ciò nonostante, i dati da noi ottenuti possono suggerire l'utilità, rispetto a benessere e *turnover intention*, di concentrarsi sui precursori del supporto percepito dal gruppo e della fiducia nell'organizzazione; diversamente, la soddisfazione emerge come una dimensione la cui influenzabilità risulta essere più agevole perché perseguibile da più vie, da più elementi che compongono la dinamica organizzativa e l'esperienza lavorativa nel loro insieme.

Infine rispetto al genere: essere uomo o donna non risulta giocare un ruolo determinante rispetto alla soddisfazione ed all'intenzione di lasciare, mentre influenza i disturbi psicosomatici: essere uomo è predittore di benessere più di quanto lo sia essere donna. Questo nostro risultato stimola un approfondimento attraverso ricerche che si soffermino appositamente sulle questioni relative al genere all'interno delle organizzazioni (1, 53).

Da un punto di vista applicativo, il presente lavoro pone in evidenza il ruolo che può essere giocato dal POS e dalla fiducia a diversi livelli al fine di ottimizzare i profili di soddisfazione dei dipendenti, contenere i livelli di malessere percepito e promuovere un buono stato di salute psicofisica (71). In una prospettiva che intenda non solo prevenire i rischi psicosociali ma predisporre condizioni di lavoro che possano promuovere benessere all'interno dell'organizzazione, quindi, sarebbe possibile rilevare l'opportunità di attuare politiche di gestione delle risorse umane in grado di migliorare l'attaccamento ai contesti di lavoro, stimolando, conseguentemente, la percezione dei dipendenti di essere supportati dalla propria azienda e dai propri colleghi, e la fiducia riposta nell'una e negli altri (19).

In conclusione, questo studio ha permesso di fare luce tra fiducia e supporto percepito, in rapporto a gruppo di lavoro e organizzazione complessiva. Ambedue i fenomeni sembrano meritare di essere declinati ora rispetto ad una dimensione macro, come quella dell'organizzazione complessiva, ora ad una più specifica, come quella del gruppo di persone con cui si lavora quotidianamente. Questo potrà permettere alle organizzazioni (tramite i responsabili dei diversi livelli) di modulare con più consape-

volezza la cura di aspetti relativi a comportamenti supportivi, di delega, di coinvolgimento dei propri subordinati e collaboratori, attendendo con ciò positive ricadute su aspetti legati al benessere individuale e relazionale delle risorse umane sul posto di lavoro.

*Note:*

1. Il “genere” è stato introdotto come variabile dummy (maschio=0, femmina=1).
2. Le categorie professionali sono state ricodificate utilizzando l'*effect coding* (12). Secondo questa strategia, la variabile originaria è stata ricodificata in k-1 nuove variabili (essendo k corrispondente al numero di categorie professionali, nel nostro caso pari a 7), associate ai livelli originali, con l'esclusione di un livello base. Nello specifico, in ogni nuova variabile è stato assegnato 1 ai soggetti della modalità di riferimento e 0 agli altri, tranne che per i membri dell'ultimo gruppo (nel caso del presente studio, i Dirigenti di UO/Settore), a cui è stato assegnato -1.

GLI AUTORI NON HANNO DICHIARATO ALCUN POTENZIALE CONFLITTO DI INTERESSE IN RELAZIONE ALLE MATERIE TRATTATE NELL'ARTICOLO

## BIBLIOGRAFIA

1. Acker J: Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gend Soc* 1990; 4: 139-158
2. Ahmed I, Nawaz MM, Ali G, Islam T: Perceived organizational support and its outcomes: A meta-analysis of latest available literature. *Manag Res Rev* 2015; 38: 627-639
3. Ahmed I, Nawaz MM: Antecedents and outcomes of perceived organizational support: A literature survey approach. *J Manag Dev* 2015; 34: 867-880
4. Arbuckle JL: IBM SPSS AMOS 20 user's guide. Armonk, NY: IBM, 2011
5. Avallone F, Paplomatas A: Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi. Milano: Cortina, 2005
6. Barbaranelli C: Analisi dei dati con SPSS. Vol. 2: Le analisi multivariate. Milano: LED Edizioni Universitarie, 2006
7. Battistelli A, Mariani MG: Supporto organizzativo: Validazione della versione italiana della Survey of Perceived Organizational Support (Versione a 8 Item). *G Ital Psicol* 2011; 38: 189-211
8. Bettinardi O, Montagner V, Maini M, Vidotto G: Clima organizzativo, fiducia e burnout in un centro di riabilitazione. *G Ital Med Lav Ergon Suppl A* 2008; 30: A59-A63
9. Bozdogan H: Model selection and Akaike's Information Criterion (AIC): The general theory and its analytical extensions. *Psychometrika* 1987; 52: 345-370.
10. Browne MW, Cudeck R: Alternative ways of assessing model fit. In KA Bollen & JS Long (Eds.), *Testing structural equation models*. Newbury Park, IL: Sage, 1993: 136-162
11. Cameron KS, Quinn RE: *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2011
12. Cohen J, Cohen P, West SG, et al: *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioural sciences*. 3rd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2003
13. Colquitt JA, LePine JA, Zapata CP, Wild RE: Trust in typical and high-reliability contexts: Building and reacting to trust among firefighters. *Acad Manag J* 2011; 54: 999-1015
14. Costa AC: Work team trust and effectiveness. *Pers Rev* 2003; 32: 605-622
15. Cousins R, Mackay CJ, Clarke SD, et al: 'Management Standards' and work-related stress in the UK: Practical development. *Work Stress* 2004; 18: 113-136
16. Cummings L L, Bromiley P: The organizational trust inventory (OTI): Development and validation. In Kramer RM, Tyler TR (Eds): *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996, 302-330
17. Deery SJ, Iverson RD, Walsh JT: Toward a better understanding of psychological contract breach: A study of customer service employees. *J Appl Psychol* 2006; 91: 166-175
18. Demerouti E, Bakker AB, Nachreiner F, Schaufeli WB: The job demands-resources model of burnout. *J Appl Psychol* 2001; 86: 499-512
19. Di Stefano G, Piacentino B, Ruvolo G: Mentalizing in organizations: A psychodynamic model for an understanding of well-being and suffering in the work contexts. *World Futur* 2017; 73: 216-223
20. Di Stefano G, Scrima F: The psychometric properties of the Italian version of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). *BPA-Appl Psychol Bull* 2016; 64: 51-63
21. Di Stefano G, Scrima F, Perry E: The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *Int J Hum Resour Manag*: 2017; advance online publication. doi:10.1080/09585192.2017.1326393
22. Dirks KT, Ferrin DL: The role of trust in organizational settings. *Organ Sci* 2001; 12: 450-467
23. Dirks KT, Ferrin DL: Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *J Appl Psychol* 2002; 87: 611-628
24. Edwards JR, Cable DM: The value of value congruence. *J Appl Psychol* 2009; 94 (3): 654-677

25. Eisenberger R, Cummings J, Armeli S, Lynch P: Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *J Appl Psychol* 1997; 82: 812-820
26. Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S, Sowa D: Perceived organizational support. *J Appl Psychol* 1986; 71: 500-507
27. Elloy DF, Smith CR: Patterns of stress, work-family conflict, role conflict, role ambiguity and overload among dual-career, and single career couples: An Australian study. *Cross-Cult Manag* 2003; 10: 55-66.
28. Fuchs S, Prouska R: Creating positive employee change evaluation: The role of different levels of organizational support and change participation. *J Chang Manag* 2014; 14: 361-383
29. Fulmer CA, Gelfand, MJ: At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *J Manag* 2012; 38: 1167-1230
30. Galletta M, Portoghese I, Pietronilla Penna M, et al: Turnover intention among Italian nurses: The moderating roles of supervisor support and organizational support. *Nurs Health Sci* 2011; 13: 184-191
31. George JM, Reed TF, Ballard KA, et al: Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational social support. *Acad Manag J* 1993; 36: 157-171
32. Gilbert, JA, Tang, TL-P: An examination of organizational trust antecedents. *Public Pers Manag* 1998; 27: 321-338
33. Gillet N, Colombat P, Michinov E, et al: Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification, and job performance: The mediating role of need satisfaction and perceived organizational support. *J Adv Nurs* 2013; 69: 2560-2571
34. Gregory DM, Way CY, LeFort S, et al: Predictors of registered nurses' organizational commitment and intent to stay. *Manag Rev* 2007; 32: 119-127
35. Hargrove MB, Quick JC, Nelson DL, et al: The theory of preventive stress management: a 33-year review and evaluation. *Stress Health* 2011; 27: 182-193
36. Hassan M, Semerciöz F: Trust in personal and impersonal forms its antecedents and consequences: A conceptual analysis within organizational context. *Int J Manag & Inf Syst* 2010; 14: 67-83
37. Hopkins SM, Weathington BL: The relationship between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *J Psychol* 2006; 140: 477-498
38. Howes JC, Cropanzano R, Grandey AA, et al: Who is supporting whom? Quality team effectiveness and perceived organizational support. *J Qual Manag* 2000; 5: 207-223
39. Hu L, Bentler PM: Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Struct Equ Model* 1999; 6: 1-55.
40. Johannessen HA, Tynes T, Sterud T: Effects of occupational role conflict and emotional demands on subsequent psychological distress: A 3-year follow-up study of the general working population in Norway. *J Occup Environ Med* 2013; 55: 605-613
41. Joo B-K, Lee I: Workplace happiness: Work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evid-based HRM: Glob Forum Empir Scholarsh* 2017; 5: 206-221
42. Jöreskog KG, Sörbom D: LISREL 8: User's reference guide. Lincolnwood, IL: Scientific Software International, 1996
43. Kath LM, Magley VJ, Marmet M: The role of organizational trust in safety climate's influence on organizational outcomes. *Accident Anal Prev* 2010; 42: 1488-1497
44. Kurtessis JN, Eisenberger R, Ford MT, et al: Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *J Manag* 2017; 43: 1854-1884
45. Laschinger HKS, Finegan J, Shamian J: The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Healthc Manag Rev* 2001; 3: 7-23
46. Leather P, Lawrence C, Beale D, et al: Exposure to occupational violence and buffering effect of intra-organizational support. *Work Stress* 1998; 12: 161-178
47. Lu L: Work motivation, job stress and employees' well-being. *J Appl Manag Stud* 1999; 8: 61-72
48. Luthans F: The need for and meaning of positive organizational behavior. *J Organ Behav* 2002; 23: 695-706
49. Madden L, Blake DM, Madden TM: In good company: The impact of perceived organizational support and positive relationships at work on turnover intentions. *Manag Res Rev* 2015; 38: 242-263
50. Maertz CP, Griffeth RW, Campbell NS, et al: The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *J Organ Behav* 2007; 28: 1059-1075
51. Mayer R, Davis J, Schoorman F: An integrative model of organizational trust. *Acad Manag Rev* 1995; 20: 709-734
52. Ng TWH: The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. *J Vocat Behav* 2015; 88: 154-163
53. Piasna A, Drahokoupil J: Gender inequalities in the new world of work. *Transfer: Eur Rev Labour Res* 2017; 23: 313-332
54. Podsakoff PM, MacKenzie SB, Lee J-Y, et al: Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *J Appl Psychol* 2003; 88: 879-903.

55. Potter PT, Smith BW, Strobel KR, et al: Interpersonal-work place stressors and well-being. *J Appl Psychol* 2002; 87: 789-796
56. Rhoades L, Eisenberger R: Perceived organizational support: A review of the literature. *J Appl Psychol* 2002; 87: 698-714
57. Rhoades L, Eisenberger R, Armeli S: Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *J Appl Psychol* 2001; 86: 825-836
58. Richardson HA, Yang J, Vandenberg RJ, et al: Perceived organizational support's role in stressor-strain relationships. *J of Manag Psychol* 2008; 23: 789-810
59. Riggall RJ, Edmondson DR, Hansen JD: A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *J Bus Res* 2009; 62: 1027-1030
60. Schaufeli WB, Bakker AB: Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *J Organ Behav* 2004; 25: 293-315
61. Schoorman F, Mayer R, Davis J: An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Acad Manag Rev* 2007; 32: 344-354
62. Scrima F, Di Stefano G, Guarnaccia C, Lorito L: The impact of adult attachment style on organizational commitment and adult attachment in the workplace. *Pers Individ Differ* 2015; 86: 432-437
63. Scrima F, Rioux L, Di Stefano G: I hate my workplace but I am very attached to it. *Workplace attachment style: An exploratory approach*. *Pers Rev* 2017; 46: 936-949
64. Self DR, Holt DT, Schaninger Jr WS: Work-group and organizational support: A test of distinct dimensions. *J Occup Organ Psych* 2005; 78: 133-140
65. Seligman MEP, Csikszentmihalyi M: Positive psychology: An introduction. *Am Psychol* 2000; 55: 5-14
66. Sheng CW, Tian YF, Chen MC: Relationships among teamwork behavior, trust, perceived team support, and team commitment. *Soc Behav Personal*: 2010; 38: 1297-1305
67. Shore LM, Shore TH: Perceived organizational support and organizational justices. In Cropanzano RS, Kacmar KM (eds): *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the work place*. Westport (CT): Quorum, 1995: 149-164
68. Stamper CL, Johlke MC: The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *J Manag* 2003; 29: 569-588
69. Tucker S, Chmiel N, Turner N, et al: Perceived organizational support for safety and employee safety voice: The mediating role of coworker support for safety. *J Occup Health Psychol* 2008; 13: 319-330
70. Tzafirir SS: The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *Int J Hum Resour Manag* 2005; 16: 1600-1622
71. Venza G, Cascio G: *Supporto organizzativo percepito e benessere: Una rassegna della letteratura recente*. *Psicol Salut in press*
72. Vidotto G, Argentero P, Dal Corso F, et al: La misura della fiducia nelle organizzazioni. Adattamento italiano dell'Organizational Trust Inventory (OTI). *TPM Test Psicometria Metodol* 2006; 13: 161-178
73. Vidotto G, Vicentini M, Argentero P, et al: Assessment of organizational trust: Italian Adaptation and factorial validity of the Organizational Trust Inventory. *Soc Indic Res* 2008; 88: 563-575
74. Wright TA: Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *J Organ Behav* 2003; 24: 437-442
75. Wright TA, Bonett DG: Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *J Manag* 2007; 33: 141-160
76. Xanthopoulou D, Bakker AB, Demerouti E, Schaufeli WB: The role of personal resources in the job demands-resources model. *Int J Stress Manag* 2007; 14: 121-141
77. Yang L, Rezitis A, Zhu Y, Ren Y: Investigating the effects of social trust and perceived organizational support on irrigation management performance in rural China. *Water* 2018; 10: 1252-1272
78. Zeffane R, Melhem SB, Baguant P: The impact of job satisfaction, trust, gender and supervisor support on perceived organisational performance: an exploratory study in the UAE service sector. *Int J Bus Excell* 2018; 14: 339-359