



Associazione ESSPER periodici italiani di economia, scienze sociali e

storia

[Contattaci](#)
[Servizio
di
alerting](#)
[Invio di
articoli](#)


Autori: **Ferrara, Maria** , **Buonocore, Filomena** ,
Cozza, Valentina , **Russo, Marcello** 

Titolo: **L'incertezza nelle relazioni di lavoro : una
prospettiva di analisi di comportamento organizzativo**

Periodico: **Sviluppo e organizzazione**

Anno: **2010** - Fascicolo: **239** - Pagina iniziale: **58** - Pagina
finale: **65**

no abstract

Premi sulle icone  a fianco dei nomi per visualizzare i libri
scritti dall'autore

SICI: 0391-7045(2010)239<58:LNRDL:>2.0.ZU;2-O

[Esportazione dati in Refworks](#) (solo per utenti abilitati)

Record salvabile in Zotero

[Biblioteche ESSPER che possiedono il periodico](#)

[Biblioteche ACNP che possiedono il periodico](#)

L'Associazione


[Associarsi a ESSPER](#)
[Biblioteche aderenti](#)
[Comitato di coordinamento](#)
[Statuto](#)
[I numeri di ESSPER](#)
[Documentazione](#)
[Appuntamenti ESSPER](#)
[Collaborazioni](#)
[Accordi con editori](#)
[Programma gestionale](#)
[FAQ](#)

Le Biblioteche aderenti



Istituto mantovano di storia contemporanea

Corso Garibaldi, 88
46100 - Mantova

Archivi a cura de 
Biblioteca 'Mario Rostoni'
dell'Università
Carlo Cattaneo - LIUC

L'incertezza nelle relazioni di lavoro Una prospettiva di analisi di comportamento organizzativo

Le relazioni di lavoro si caratterizzano per una crescente incertezza derivante dalla crisi economica e dalla conseguente crisi occupazionale. L'incertezza nelle relazioni di lavoro tende ad assumere la forma della job insecurity che, come sostenuto nella letteratura organizzativa, esercita una significativa influenza sugli atteggiamenti degli individui sul lavoro. Nonostante le numerose ricerche sul tema, emergono risultati empirici contrastanti con riguardo al tema della job insecurity e delle reazioni psicologiche indotte sui lavoratori stabili e su quelli flessibili.

In questa ricerca sviluppiamo un modello che integra la letteratura esistente sul tema della job insecurity e del lavoro flessibile con la prospettiva teorica del contratto psicologico. Si ipotizza, infatti, che la relazione negativa tra job insecurity e commitment affettivo possa essere mediata dalla percezione di adempimento del contratto psicologico. Inoltre, argomentando sui tratti distintivi del contratto psicologico relazionale ed il contratto psicologico transazionale, ipotizziamo che significative differenze possono affermarsi tra lavoratori stabili e lavoratori flessibili con riguardo alla natura

ed all'intensità della reazione psicologica indotta dalla job insecurity.

È stata condotta un'indagine di tipo quantitativo presso un'azienda campana che opera nel settore alimentare. I risultati evidenziano che la job insecurity ha un effetto negativo sul commitment affettivo che è pienamente mediato dalla percezione di adempimento del contratto psicologico e che la reazione psicologica nei confronti della percezione di insicurezza sul lavoro risulta più accentuata per i lavoratori stabili rispetto ai lavoratori flessibili.

Gli autori

- **Filomena Buonocore** è Professore Associato di Organizzazione Aziendale presso la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Napoli Parthenope. È inoltre docente dei corsi di Organizzazione Aziendale e Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane presso le Facoltà di Economia e Scienze Motorie dell'Ateneo Parthenope.
- **Valentina Cozza** è dottore di ricerca in Statistica. È impegnata in attività di ricerca presso il Dipartimento di Matematica e Statistica della Facoltà di Economia, Università degli Studi Federico II e presso il Dipartimento di Medicina Sperimentale della SUN. È inoltre docente a contratto del corso di Statistica per la Ricerca Sperimentale e Tecnologica presso la Facoltà di Medicina e Chirurgia della Seconda Università degli Studi di Napoli.
- **Maria Ferrara** è Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale presso la Facoltà di Scienze Motorie dell'Università degli Studi di Napoli Parthenope. È inoltre docente dei corsi di Organizzazione Aziendale e Comportamento Organizzativo presso la Facoltà di Economia dell'Ateneo Parthenope.
- **Marcello Russo** è studente all'ultimo anno del dottorato in "Dottrine Economico-Aziendali e Governo dell'Impresa" dell'Università Parthenope di Napoli. È inoltre titolare di un incarico attività didattica integrativa sull'insegnamento di Organizzazione Aziendale presso la Facoltà di Giurisprudenza dell'Ateneo Parthenope.

Introduzione

L'insicurezza sul lavoro, comunemente denominata nella letteratura internazionale come *job insecurity*, indica il grado di incertezza percepito da un lavoratore per futuri cambia-

menti che possono compromettere la stabilità del proprio lavoro (Ashford *et al.*, 1989). Tradizionalmente la *job insecurity* è rappresentata come una specifica connotazione di una congiuntura economica sfavorevole, una caratteristica delle organizzazioni in declino o coinvolte in processi di ristrutturazione aziendale per interventi di *downsizing* o di cambiamento organizzativo (Ashford



et al., 1989). Recentemente, alla luce dei cambiamenti che hanno interessato il panorama economico internazionale, viene assunta come normale una situazione di incertezza progressivamente generalizzata e tale da coinvolgere gli ambiti tradizionali del lavoro, cosicché la *job insecurity* si afferma come un concetto che interessa tutte le categorie di lavoratori, e non soltanto quelli comunemente definiti atipici.

L'insicurezza sul lavoro rappresenta uno stato psicologico che varia in relazione alle caratteristiche personali individuali; si potrebbe infatti verificare che nelle medesime condizioni di contesto i lavoratori possono reagire in modo diverso manifestando differenti gradi di insicurezza in relazione alla propria personalità.

Altri studi sul tema identificano nello status lavorativo uno dei fattori che maggiormente influenzano l'insicurezza sul lavoro. Molti Autori, in particolare, si sono focalizzati sulle conseguenze psicologiche della *job insecurity* per i lavoratori, rilevando reazioni differenti in relazione al natura del contratto di lavoro, stabile o flessibile. Secondo alcuni, la *job insecurity* avrebbe un effetto negativo principalmente sui lavoratori stabili, i quali manifesterebbero una riduzione della *job satisfaction* e del *commitment* organizzativo maggiore rispetto ai lavoratori flessibili (De Cuyper et al., 2008; Mauno et al., 2005). Altri, ancora, evidenziano differenze significative tra le due categorie di lavoratori anche in relazione agli effetti sullo stato di salute e di benessere dei lavoratori (Silla et al., 2009), riscontrando problemi indotti dalla *job insecurity* principalmente per i lavoratori flessibili, con un contratto di lavoro a tempo determinato.

La teoria del contratto psicologico (Rousseau, 1989) rappresenta il framework teorico frequentemente utilizzato nella letteratura sulla *job insecurity*. Tale prospettiva suggerisce due differenti forme di contratto psicologico per i lavoratori stabili e quelli flessibili, evidenziando per i primi un contratto di tipo relazionale nel quale il rapporto di fiducia ed il legame affettivo con l'organizzazione genererebbe nel lavoratore elevate aspettative di riconoscimenti non solo di natura monetaria. I lavoratori flessibili, invece, in virtù della precarietà del proprio contratto di lavoro, tendono ad instaurare con l'azienda un contratto psicologico di tipo transazionale, dove il rapporto con l'azienda si esaurisce in una relazione di scambio esclusivamente di natura monetaria. Da tali premesse teoriche sono scaturiti modelli di ricerca che ipotizzano un attaccamento psicologico ed affettivo con l'azienda più intenso per i lavoratori stabili rispetto a quelli flessibili, con conseguenze interessanti nel caso il lavoratore percepisca una violazione degli impegni assunti nel contratto psicologico.

Nel presente lavoro si propone un modello di ricerca che considera la relazione tra *job insecurity* e *commitment* affettivo come mediata dalla percezione di adempimento del contratto psicologico. Si ipotizza pertanto che la *job insecurity* determini nel lavoratore la percezione di inadempimento del contratto psicologico, in quanto le sue aspettative sarebbero disattese dall'azienda (Pearce, 1998). Si ipotizzano, inoltre, effetti psicologici indotti dalla *job insecurity* più rilevanti per i lavoratori stabili rispetto a quelli flessibili, in virtù della differente natura del contratto psicologico.

Job insecurity e commitment affettivo

La *job insecurity* indica dunque uno stato di preoccupazione espresso dal lavoratore sul rischio di perdere il proprio lavoro o di subire cambiamenti che possono comprometterne i caratteri essenziali, quali la retribuzione, le prospettive di carriera, la crescita professionale, ecc. La *job insecurity* è frequentemente associata a una serie di variabili di comportamento organizzativo. In particolare, due conseguenze rilevanti sono state evidenziate in letteratura: problemi di salute per i lavoratori, che trovano espressione in stati di ansia, depressione, irritazione (Ferrie et al., 1998); reazioni negative negli atteggiamenti sul lavoro, quali l'intenzione di abbandonare l'azienda, difficoltà di accettare interventi di cambiamento organizzativo, disaffezione verso l'azienda e il proprio lavoro per la riduzione del *commitment* organizzativo e della *job satisfaction* (Ashford et al., 1989).

Nell'ambito degli studi sul lavoro flessibile il *commitment* affettivo rappresenta la variabile di comportamento organizzativo più frequentemente associata alla *job insecurity*.

Il *commitment* affettivo, comunemente considerato come il più significativo indicatore del legame psicologico tra individuo e organizzazione, è associato al desiderio di lavorare nell'interesse dell'azienda, con conseguenze positive sui tassi di turnover e sui comportamenti di cittadinanza organizzativa.

L'insicurezza sul lavoro denota una condizione d'incertezza e precarietà percepita che può compromettere il legame affettivo tra individuo e organizzazione, generando un sentimento di sfiducia e delusione per la percezione di disinteresse e mancanza d'impegno da parte dell'azienda (Ashford et al., 1989). Coerentemente, noi ipotizziamo che:

Ipotesi 1: La job insecurity genera un effetto negativo sul commitment affettivo

L'adempimento del contratto psicologico

La letteratura sul contratto psicologico fornisce l'impianto teorico per gran parte degli studi sulla *job insecurity*

rità in una prospettiva di comportamento organizzativo (Smithson e Lewis, 2000). Il contratto psicologico esprime l'insieme delle reciproche aspettative tra individuo e organizzazione che non sono contenute nel contratto formale di lavoro (Argyris, 1960): esso fa riferimento all'insieme dei diritti, privilegi e obblighi che ciascuna delle parti (individuo e organizzazione) si aspetta di poter esercitare.

Le ricerche teoriche ed empiriche sul contratto psicologico si caratterizzano per l'ampia varietà di aspetti ogni volta presi in considerazione; un tema molto discusso riguarda la percezione di adempimento degli impegni assunti nel contratto psicologico e delle implicazioni sui comportamenti organizzativi (Zhao et al., 2007).

L'adempimento del contratto psicologico esprime in che misura un individuo percepisce rispetto per gli impegni assunti nei suoi confronti da parte dell'azienda in termini di carriera, crescita professionale, incentivi, ecc. (Dulac et al., 2008; Morrison e Robinson, 1997; Rousseau, 1989). La rottura del contratto psicologico risulta dunque da una valutazione d'inadempimento da parte dell'organizzazione, generando quindi sentimento di sfiducia e delusione nel lavoratore (Dulac et al., 2008).

Le conseguenze psicologiche più spesso associate alla rottura del contratto psicologico possono riscontrarsi in una riduzione del *commitment* organizzativo, nella generazione di un sentimento di sfiducia nei confronti dell'organizzazione, nelle intenzioni di abbandonare l'azienda (Deery et al., 2006; Zhao et al., 2007).

Nel presente lavoro si assume che la *job insecurity* sia percepita come un segnale d'inadempimento del contratto psicologico da parte dell'azienda, per cui il lavoratore tende a esprimere più bassi livelli di *commitment* affettivo verso l'organizzazione.

Si ipotizza, pertanto, che gli effetti negativi prodotti dalla *job insecurity* sul *commitment* affettivo siano mediati dalla percezione di inadempimento del contratto psicologico.

Ipotesi 2: La relazione negativa tra *job insecurity* e *commitment* affettivo è mediata dalla percezione d'inadempimento del contratto psicologico.

Work status come variabile di moderazione

La crescente diffusione negli ultimi anni di lavoratori flessibili presenti nelle aziende ha favorito un ampio proliferare di studi e ricerche sul tema, considerando modelli teorici e prospettive di analisi talvolta anche molto differenti tra loro. Un filone di ricerca rilevante in tale letteratura pone l'attenzione sui temi di comportamento organizzativo assumendo una prospettiva di analisi socio-psicologica che si propone di analizzare

le specificità individuali dei lavoratori stabili rispetto a quelli flessibili.

I lavoratori flessibili considerati nel presente lavoro sono rappresentati da lavoratori che operano alle dipendenze di un'azienda secondo un contratto d'impiego a tempo determinato. Questi spesso non scelgono di lavorare a tempo determinato, hanno pochissime possibilità di prendere decisioni sul proprio lavoro e sono spesso trascurati dall'azienda per la mancanza di adeguate politiche di gestione delle risorse umane.

Studi più recenti evidenziano come la *job insecurity* abbia un ruolo di moderazione piuttosto che di mediazione tra tipologia di contratto ed effetti psicologici per il lavoratore. In particolare, molti evidenziano che gli effetti negativi prodotti dalla *job insecurity* sui comportamenti organizzativi siano più significativi per i lavoratori stabili rispetto a quelli flessibili (De Witte e Naswall, 2003; De Cuyper e De Witte, 2006).

Tali risultati sono spiegati considerando due differenti forme di contratto psicologico per le due categorie di lavoratori. Rousseau (1995), al riguardo, introduce la distinzione tra contratto psicologico relazionale e transazionale, evidenziando che il primo tipo di contratto si riscontra principalmente per i lavoratori stabili mentre il contratto transazionale è più frequente nel caso di lavoratori flessibili. Le differenze tra le due tipologie si basano principalmente sulle aspettative di durata e i contenuti dello scambio.

Il contratto psicologico relazionale si fonda su un rapporto di fiducia e su un legame affettivo tra individuo e organizzazione. Esso presuppone un rapporto di stabilità, tipico di una relazione di lavoro di lungo periodo. Il contratto psicologico relazionale genera pertanto aspettative di riconoscimenti sia monetari sia non monetari. Il contratto psicologico transazionale, invece, è tipico di relazioni di lavoro di breve periodo e genera nel lavoratore aspettative di controprestazioni esclusivamente di natura monetaria.

Le ricerche sul tema evidenziano come la percezione d'inadempimento del contratto psicologico evochi reazioni emotive più intense in presenza di un contratto psicologico relazionale (Morrison e Robinson, 1997). I lavoratori con un contratto psicologico relazionale sono spesso coinvolti in relazioni con l'azienda di lungo periodo, formalizzate in contratti di lavoro a tempo indeterminato. Tale tipo di rapporto genera spesso attaccamento affettivo e induce il lavoratore a caricare di significato e aspettative il suo rapporto con l'organizzazione. Conseguentemente, per i lavoratori stabili l'insicurezza percepita sul lavoro sarà percepita come un segnale di scarso interesse da parte dell'azienda che non

avrebbe rispetto per gli impegni assunti nel contratto psicologico

Coerentemente, ipotizziamo:

Ipotesi 3: Lo status lavorativo modera la relazione tra la *job insecurity* e la percezione di adempimento del contratto psicologico così che gli effetti negativi della *job insecurity* sulla percezione di adempimento del contratto psicologico risulta più intensa per i lavoratori stabili rispetto ai lavoratori flessibili.

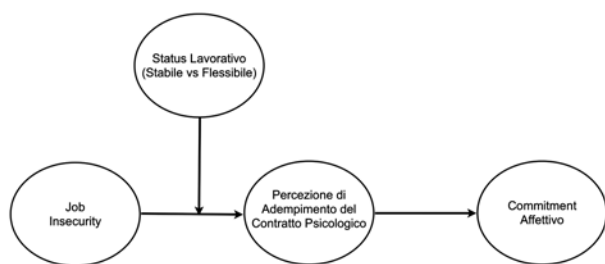


Figura 1 - Modello di Ricerca

Metodologia

Campione e procedura

La ricerca è stata condotta presso un'azienda campana operante nel settore alimentare, dedita alla trasformazione e commercializzazione di alcuni prodotti alimentari quali pomodori in scatola, legumi e pasta, succhi di frutta e altri prodotti affini. L'azienda impiega 480 dipendenti a tempo indeterminato e oltre 1.500 lavoratori flessibili principalmente assunti durante il periodo estivo per le attività di lavorazione dei pomodori. Sebbene la produzione sia decentrata in cinque diversi stabilimenti, gli uffici commerciali e amministrativi della società sono localizzati in un'unica sede centrale, dove risulta impiegata la maggior parte della mano d'opera.

Lo strumento utilizzato per la raccolta dei dati è il questionario. Nello specifico si è proceduto a redigere un questionario semi-strutturato, composto da scale validate in letteratura valutate secondo la scala di Likert a 5 punti, che varia da (1) "completamente d'accordo" a (5) "completamente disaccordo".

Al questionario hanno risposto 237 lavoratori dipendenti (82,6% il tasso di risposta) operanti nella sede storica dell'azienda. Inoltre, tramite un altro questionario si è proceduto a raccogliere i giudizi dei supervisor espressi per 223 lavoratori sui 237 totali del campione (79,6% il tasso di risposta). Dei rispondenti il 74,5% risultano lavoratori a tempo determinato, mentre il restante 25,5% sono lavoratori flessibili, di cui 34 lavoratori hanno un contratto a tempo determinato, 1 lavoratore ha un contratto a progetto e 18 hanno un contratto di tirocinio. Il 75% del campione è costituito da maschi. Infine, l'età

media dei lavoratori è 39 anni, con un'anzianità media di servizio pari a 10 anni.

Analisi

Le ipotesi sono state testate utilizzando un modello di equazioni strutturali (*Structural Equation Modeling* – SEM), particolarmente adatto per la descrizione e la stima di strutture concettuali in cui un insieme di variabili latenti, legate tra loro da relazioni (per ipotesi) lineari, non essendo osservabili direttamente vengono misurate attraverso degli indicatori reali: le variabili manifeste. Il metodo utilizzato è il *Partial Least Square Path Modeling* (PLS-PM) (Wold, 1982) anche noto come approccio PLS ai modelli SEM.

Risultati

L'obiettivo dello studio è stato analizzare gli effetti della *job insecurity* sugli atteggiamenti dei lavoratori secondo la prospettiva teorica del contratto psicologico. Si è cercato inoltre di testare eventuali differenze tra lavoratori stabili e lavoratori flessibili ipotizzando per i primi reazioni psicologiche più intense.

- Prima di procedere all'analisi delle ipotesi di ricerca, si è provveduto a testare la bontà del modello di analisi. A tal fine, è stato preso in considerazione il "GoF" (*Goodness of Fit*), un indicatore complessivo che valuta la bontà di adattamento del modello di equazioni strutturali proposto. Il valore corrispondente all'indice GoF (0,843) risulta molto più soddisfacente rispetto ai singoli valori del r-quadro di ciascun modello. L'analisi di Comunalità media è $> 0,5$;
- Si è ipotizzato che la percezione d'insicurezza sul lavoro influenzi negativamente il *commitment* affettivo e che tale relazione sia mediata dalla percezione di adempimento del contratto psicologico. Dai risultati ottenuti risulta confermata l'ipotesi di mediazione totale per cui è possibile affermare che la percezione di adempimento del contratto psicologico media completamente l'effetto della *job insecurity* sul *commitment* affettivo;
- Infine, con riferimento all'ipotesi di moderazione dello status lavorativo sulla relazione tra la *job insecurity* e la percezione di adempimento del contratto psicologico i risultati dell'analisi evidenziano la presenza di due coefficienti significativamente diversi per ciascun gruppo di lavoratori (lavoratori flessibili $\beta = -0,253$ vs lavoratori stabili $\beta = -0,588$, con una differenza pari a 0,335 significativa ad un livello di significatività $p < 0,05$). Dai risultati emerge che per i lavoratori stabili la percezione d'insicurezza sul lavoro ha un effetto negativo più forte

sulla percezione di adempimento del contratto psicologico rispetto ai lavoratori flessibili. In sintesi, i risultati mostrano che la *job insecurity* accresce nei lavoratori stabili più che nei lavoratori flessibili la percezione che l'azienda ha disatteso le promesse precedentemente assunte.

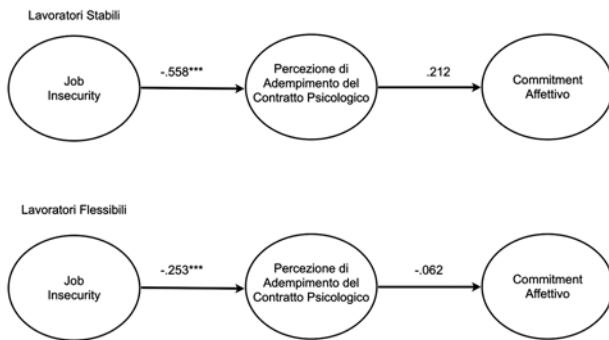


Figura 2 - Risultati dell'effetto della *job insecurity* sulla percezione di adempimento del contratto psicologico per i lavoratori stabili e i lavoratori flessibili

Discussione

Dallo studio condotto emergono due principali conclusioni: gli effetti negativi indotti dalla *job insecurity* sono mediati dalla percezione di adempimento del contratto psicologico; lo status lavorativo, che trova espressione nella tipologica di contratto di lavoro, modera la relazione tra *job insecurity* e la percezione di adempimento del contratto psicologico.

Nel complesso, questo lavoro fornisce significativi spunti di discussione nel dibattito in corso sulla rilevanza e sulle conseguenze associate alla *job insecurity*. In primo luogo, i nostri risultati supportano l'ipotesi che non è la *job insecurity* di per sé che provoca una reazione psicologica negativa e un conseguente peggioramento negli atteggiamenti verso il lavoro da parte dei lavoratori. Infatti, è la percezione di mancato adempimento delle promesse assunte dall'organizzazione che assume un ruolo più significativo minando il sentimento di fiducia e il legame affettivo che un individuo sviluppa nei confronti della sua azienda. In secondo luogo, questo studio supporta l'assunto per cui medesimi eventi lavorativi possono causare una diversa reazione emotiva nei lavoratori che può dipendere, ad esempio, dalla diversa natura del rapporto di lavoro (De Cuyper e De Witte, 2006) oppure dalla qualità dello scambio sociale che un individuo ha sviluppato nei confronti della sua azienda (si veda Dulac et al., 2008 per un approfondimento su questo tema). Infine, i risultati evidenziano la rilevanza che processi di natura cognitiva e affettiva possono avere nell'influenzare gli atteggiamenti sul lavoro (Ashforth e Humphrey, 1995).

La *job insecurity*, infatti, attiva nel lavoratore sia processi di natura cognitiva, risultanti da una valutazione delle risorse che non saranno più fornite dall'organizzazione, sia processi di natura affettiva, risultanti dalla consapevolezza che un cambiamento inatteso e significativo ha avuto luogo nella relazione di lavoro.

Implicazioni organizzative

Dai risultati di questo studio emerge con chiarezza che le conseguenze negative dell'insicurezza sul lavoro

Il PLS-Path Modeling

L'approccio Pls (Wold, 1982) ai modelli Sem è un algoritmo iterativo che permette di ottenere la stima delle variabili latenti mediante un sistema interdipendente di elaborazioni alternate basate su regressioni semplici e multiple. L'idea alla base dell'algoritmo Pls-Pm è di determinare gli scores delle variabili latenti attraverso un processo che iterativamente determina da prima una stima esterna della variabile latente e successivamente una stima interna della stessa.

In termini più formali, assumendo che ogni variabile latente sia funzione delle proprie variabili manifeste, nella stima esterna ogni variabile latente è ottenuta come una combinazione lineare delle proprie variabili manifeste. Nel passo successivo (stima interna) ogni variabile latente è stimata prendendo in considerazione le relazioni tra le diverse variabili latenti.

L'algoritmo iterativo procede, quindi, con la stima dei pesi esterni da associare a ogni variabile manifesta per costruire la corrispondente variabile latente nella stima esterna della stessa. Una volta aggiornato il sistema di pesi esterni gli stessi sono utilizzati per ottenere una nuova stima esterna delle variabili latenti.

L'algoritmo continua ad alternare questi tre passi finché non si raggiunge la convergenza tra la stima interna delle variabili latenti e quella esterna. Una volta ottenuta la convergenza, e quindi una stima definitiva delle variabili latenti, è possibile analizzare la struttura di relazioni caratterizzante il modello strutturale attraverso una serie di regressioni multiple e/o semplici che considerano le relazioni tra le variabili latenti e valutare poi i diversi indici comunemente utilizzati per valutare la bontà del modello nell'ambito del Pls-Pm, l'indice di comunaltà, l'indice di ridondanza e l'indice di bontà globale del modello (GoF).

Il Pls-Pm è considerato un approccio *soft modeling*, poiché non richiede forti assunzioni distribuzionali né a livello delle variabili manifeste né a livello delle variabili latenti.



possono essere opportunamente 'gestite' e 'attenuate' agendo su aspetti che non necessariamente fanno riferimento alla natura del contratto di lavoro. In particolare, è auspicabile la progettazione di specifici interventi mirati a gestire e a prevenire le reazioni psicologiche negative che si verificano a seguito di una percezione di rottura o di mancato adempimento del contratto psicologico. A tal fine, una prima serie d'interventi dovrebbe essere indirizzata a migliorare la qualità del rapporto di scambio sociale tra un individuo e l'azienda. Lo

La principale caratteristica che distingue il Pls-Pm da un approccio di tipo Lisrel è la completa assenza di ipotesi distribuzionali: i modelli di tipo Lisrel infatti, oltre a poter condurre a soluzioni non univoche (identificabilità del modello), richiedono che le variabili manifeste seguano una distribuzione multi normale. Nell'approccio alternativo di *soft modeling* sono eliminate dunque le assunzioni relative a misurazione, distribuzione e anche numerosità campionaria.

Nel Pls la presenza di una variabile di mediazione si evidenzia seguendo gli step della regressione classica, cioè seguendo gli *step* proposti da Baron e Kenny (1986), e la misura e la stima di tale effetto avviene costruendo degli intervalli di confidenza basati sul prodotto di due variabili casuali o basati sulla stima *bootstrap* dell'errore corretto. Diversi software impiegano dei test proposti rispettivamente da Sobel (1982), Goodman (1960), e MacKinnon, Warsi e Dwyer (1995).

La stima dell'effetto di moderazione nei modelli di tipo Sem avviene attraverso il confronto tra gruppi, se la variabile di moderazione è categorica. Si stimano separatamente i modelli per i singoli gruppi di osservazioni generati dalle categorie della variabile moderatrice: differenze significative nei parametri dei diversi gruppi sono interpretate confermano l'ipotesi di moderazione. Se la variabile di moderazione è continua, si crea una nuova variabile, data dall'interazione tra X e M, ed è inserita normalmente nel modello. In questo caso le procedure per diagnosticare la presenza di un effetto d'interazione prevedono la stima del coefficiente legato al termine misto (interazione) per poi valutare l'aumento del coefficiente di correlazione multiplo (approccio non parametrico) oppure si eseguono dei test sui coefficienti per valutarne la significatività (approccio parametrico). Se il coefficiente relativo a tale variabile di interazione è significativo, l'ipotesi di moderazione viene confermata.

scambio sociale (Blau, 1964) fa riferimento agli aspetti socio-emozionali che caratterizzano un rapporto di lavoro tra l'individuo e la sua organizzazione. L'intensità dello scambio sociale dipende dalla misura in cui gli individui percepiscono di essere trattati favorevolmente dall'azienda in termini di formazione, carriera e sviluppo professionale. Tale prospettiva suggerisce che in presenza di uno scambio sociale di elevata intensità, gli individui sono propensi a ricambiare i benefici ottenuti dall'organizzazione con un maggiore impegno e atteggiamenti più positivi verso il proprio lavoro. In tale prospettiva, lo scambio sociale può contribuire a ridurre significativamente la percezione d'insicurezza sul lavoro. Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson e Wayne (2008) hanno dimostrato, ad esempio, che laddove lo scambio sociale è intenso, i lavoratori sono più propensi a interpretare un eventuale inadempimento del contratto psicologico come un semplice ritardo da parte del datore di lavoro piuttosto che come un definitivo inadempimento. Essi, inoltre, tenderanno ad attribuire la responsabilità del mancato adempimento a una serie di difficoltà poste fuori dal controllo dell'organizzazione, dipendenti ad esempio da una congiuntura economica sfavorevole, o da possibili eventi shock, come furti o disastri ambientali. In sintesi, investire sul miglioramento dello scambio sociale potrebbe favorire nei lavoratori elevati livelli di *commitment* e di fiducia verso l'azienda anche in presenza d'insicurezza percepita sul lavoro. Politiche efficaci a tal fine potrebbero riguardare la creazione di un ambiente di lavoro supportivo, che migliorano ad esempio la percezione di supporto organizzativo, la quantità e la qualità degli incentivi riconosciuti ai lavoratori (in termini di formazione e crescita professionale) e la percezione di equità nel trattamento dei lavoratori.

In tale prospettiva, altre politiche potrebbero rivolgersi allo sviluppo della capacità d'impiego (*employability*) dei lavoratori. La capacità di impiego (Fugate et al., 2004) esprime la misura in cui un individuo riesce a trovare facilmente un impiego alternativo o a intraprendere in proprio una nuova attività imprenditoriale (Forrier e Sels, 2003). Essa dipende da diversi fattori quali, ad esempio, la natura delle competenze possedute dal lavoratore, la sua capacità di adattamento e l'identificazione con la carriera (si veda Box 2). In particolare, un sistema di competenze individuali ampio e despecializzato tende a favorire la capacità competitiva di un lavoratore accrescendo, conseguentemente, le possibilità di trovare un impiego alternativo attraverso, ad esempio, una ricollocazione in settori produttivi tecnicamente differenti. Anche le competenze relazionali possedute da un

Il concetto di *employability* in una prospettiva di comportamento organizzativo

L'*employability* fa riferimento alla capacità di un lavoratore di ottenere un impiego, mantenerlo ed eventualmente ottenerne un altro in caso di necessità (Hillage e Pollard, 1998). Più in generale, l'*employability* rappresenta un costrutto psico-sociale incentrato sulla persona e sui atteggiamenti espressi nei confronti del lavoro e della carriera. In particolare, l'*employability* presuppone che il lavoratore sviluppi un atteggiamento proattivo e adattivo nei confronti del lavoro che lo conduce a individuare e perseguire con facilità opportunità di carriera presenti sul mercato del lavoro (Fugate *et al.*, 2004).

L'*employability* si compone di tre principali dimensioni: l'identificazione nella carriera (*career identity*), la propensione all'adattabilità (*personal adaptability*) e il capitale umano e sociale (*human and social capital*). In primo luogo, il lavoratore deve chiarire le sue aspettative con riguardo al suo futuro percorso lavorativo analizzando le esperienze sinora intraprese e rispondendo a due domande essenziali: "Chi sono?" e "Chi voglio essere?". Questa prima fase è essenziale in quanto incide sulla motivazione del lavoratore chiarendo l'obiettivo da raggiungere, i cambiamenti da realizzare e i gap formativi da colmare per perseguire il percorso di carriera ambito. Ad esempio, se un lavoratore ha l'obiettivo di diventare un manager di una società multinazionale che opera nel settore informatico, dovrà mettere in conto di dover investire nello sviluppo di conoscenze e competenze tecniche relativamente al mondo informatico, conoscenze di carattere economico sul management delle aziende oltre che sviluppare idonee abilità linguistiche.

La seconda dimensione fa riferimento all'adattabilità nei confronti di nuove professioni o mansioni lavorative. Il lavoratore deve sviluppare un atteggiamento 'proattivo' e 'adattivo' nei confronti del lavoro che gli permetta d'individuare rapidamente le opportunità di carriera che si presentano sul mercato del lavoro adattandosi rapidamente a esse. Questo processo di adattamento è fondamentale per garantire l'efficacia e il raggiungimento di elevati livelli di performance nella nuova posizione organizzativa. Fugate, Kinicki e Ashforth (2004) hanno individuato cinque caratteristiche individuali che possono rendere più agevole e rapido il percorso di adattamento. In particolare, gli autori hanno evidenziato che l'adattabilità risulta più immediata in persone che evidenziano un elevato livello di autoefficacia, un orientamento verso obiettivi di apprendimento (*learning goal orientation*), un'apertura mentale verso le nuove esperienze (*openness to experience*), un elevato livello di ottimismo e un *locus of control* interno. Infine, la terza dimensione dell'*employability* fa riferimento al capitale umano e sociale posseduto dal lavoratore. In particolare, secondo questa prospettiva gli individui devono continuamente investire sullo sviluppo del proprio capitale umano e sociale al fine di accrescere la loro professionalità e la loro competitività sul mercato del lavoro. Infatti, la probabilità che un individuo ha di ottenere facilmente un nuovo impiego è funzione di questi due aspetti. L'importanza del capitale umano è testimoniata dall'acronimo Ksao che evidenzia come l'obiettivo principale di un lavoratore debba essere quello di sviluppare *knowledge, skills, abilities and other characteristics* che rispecchiano le caratteristiche maggiormente richieste e valorizzate nel mercato del lavoro. Il capitale sociale fa riferimento al network di relazioni sociali che un lavoratore riesce a sviluppare nel suo ambiente lavorativo ed extralavorativo. Il capitale sociale assume rilevanza nella prospettiva dell'*employability* soprattutto nella fase di ricerca di nuove alternative di impiego per la possibilità che ha il lavoratore di accedere ad informazioni su posizioni vacanti e nuove opportunità di carriera anche in altri contesti lavorativi.

lavoratore possono favorire la sua capacità d'impiego in virtù del sistema di reti sociali che l'individuo avrà potuto sviluppare sia all'interno sia all'esterno dei confini dell'azienda.

Infine, la capacità di adattamento verso nuove professioni e l'identificazione con la propria carriera hanno un ruolo significativo per accrescere l'occupabilità dei lavoratori agendo sul livello motivazionale e sull'assertività e sulla convinzione di rimettersi nuovamente in gioco nel mercato del lavoro.

In sintesi, un'elevata capacità d'impiego può migliora-

re l'insicurezza percepita sul lavoro riducendo l'ansia e lo stress che comunemente accompagnano il lavoratore nella fase di ricerca del lavoro. Il tutto è possibile in virtù di un meccanismo psicologico che si fonda essenzialmente sulla fiducia nella possibilità di trovare facilmente impiego sul mercato del lavoro (De Cuyper *et al.*, 2010).

La capacità d'impiego può essere migliorata grazie ad appropriate politiche di gestione delle risorse umane improntate alla formazione e a interventi di riprogettazione del lavoro (i.e. rotazione e/o allargamento della



mansione individuale) per consentire ai lavoratori di sviluppare nuove abilità e competenze professionali.

Infine, le organizzazioni sono chiamate ad agire anche indirettamente sulla capacità di impiego dei loro dipendenti, incoraggiando e valorizzando i comportamenti autonomamente intrapresi dai singoli lavoratori e che sono orientati all'apprendimento di nuove abilità e conoscenze (i.e. attività di *life-long learning*, corsi di formazione sulle nuove tecnologie, training sullo sviluppo di atteggiamenti positivi verso il lavoro, training sull'autostima, hobby personali etc.). Ad esempio, le aziende possono garantire un certo grado di flessibilità nell'organizzazione dei turni di lavoro così da permettere al lavoratore di adempiere alle nuove esigenze formative durante la fase in cui il lavoratore fa parte dell'organico aziendale, mentre possono offrire servizi di consulenza e affiancamento economico e psicologico nella più delicata fase successiva a un eventuale fine del rapporto di lavoro.



BIBLIOGRAFIA

- Argyris C. (1960), *Understanding organisational behaviour*, Homewood, Illinois: Dorsey Press
- Ashford S. J., Lee C. e Bobko, P. (1989), "Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test" in *Academy of Management Journal*, 4, 803-829.
- Ashforth B. E. e Humphrey R. H. (1995), "Emotion in the workplace: A reappraisal" in *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Blau P. (1964), *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.
- De Cuyper N., De Witte H., Kinnunen U. e Natti J. (2010), "The relationship between job insecurity and employability and well-being among Finnish temporary and permanent employees" in *International Studies of Management and Organization*, 40(1), 57-73.
- De Cuyper N. e De Witte H. (2006), "The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective" in *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 395-409.
- De Cuyper N., Bernhard-Oettel C., Berntson E., De Witte H. e Alarco B. (2008), "Employability and employees' well-being: Mediation by job-insecurity" in *Journal of Applied Psychology*, 57, 488-509.
- De Witte H. e Naswall K. (2003), "'Objective' vs 'subjective' job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries" in *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 149-188.
- Deery S.J., Iverson R.D. e Walsh J. T. (2006), "Toward a better understanding of psychological contract breach: A study of customer service employees" in *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 166-175.
- Ferrie J. E., Shipley M. J., Marmot M. G., Stansfeld S. A. e Smith G. D. (1998), "An uncertain future: The health effects of threats to employment security in white-collar men and women" in *American Journal of Public Health*, 88, 1030-1036.
- Forrier A. e Sels L. (2003), "Temporary employment and employability: training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium" in *Work, Employment and Society*, 17, 641-666.
- Fugate M., Kinicki A.J. e Ashforth B.E. (2004), "Employability: A psychosocial construct, its dimensions, and applications" in *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.
- Mauno S., Kinnunen U., Makikangas A. e Natti J. (2005), "Psychological consequences of fixed term employment and perceived job insecurity among health care staff" in *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 209-237.
- Morrison E.W. e Robinson S.L. (1997), "When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops" in *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Pearce J.L. (1998), *Job insecurity is important but not for the reasons you might think: The example of contingent workers*, in C. L. Cooper e D. M. Rousseau (Ed.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 5, pp. 31-46). New York, NY: Wiley.
- Rousseau D.M. (1989), "Psychological and implied contracts in organizations" in *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau D.M. (1995), *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Silla I., De Cuyper N., Gracia F.J., Peiro J.M. e De Witte H. (2009), "Job insecurity and well-being: Moderation by employability" in *Journal of Happiness Studies*, 10(6), 739-751.
- Smithson J. e Lewis S. (2000), "Is job insecurity changing the psychological contract? Young people's expectations of work" in *Personnel Review*, 29(6), 680-702.
- Wold H. (1982), *Soft modeling: The basic design and some extensions*, in K.G. Jöreskog e H. Wold (Ed.), *Systems under Indirect Observation* (1-54), North-Holland, Amsterdam.
- Zhao H., Wayne S. J., Glibkowski B. C. e Bravo, J. (2007), "The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis" in *Personnel Psychology*, 60, 647-680.