

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI VERONA

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA

DOTTORATO DI RICERCA IN

**PSICOLOGIA DELLE ORGANIZZAZIONI: PROCESSI DI
DIFFERENZIAZIONE E DI INTEGRAZIONE**

CICLO XXIII

**LE RELAZIONI TRA LAVORATORE, CARRIERA ED
ORGANIZZAZIONE:**

ESITI ED IMPLICAZIONI.

UN CONTRIBUTO DI RICERCA SUI NUOVI RAPPORTI DI LAVORO

S.S.D. M/PSI06

Coordinatore: Ch.mo Prof. Massimo Bellotto

Tutor: Ch.mo Prof. Giancarlo Tanucci

Dottorando: Dott.ssa Elisa Cardellicchio

ANNO ACCADEMICO 2009/2010

La pazienza è amara, ma il suo frutto è dolce

(Jean-Jacques Rousseau)

Indice

Introduzione	Pag.1
Parte Prima – Background Teorico	Pag.4
Capitolo I	
Lo scenario: il mercato del lavoro nell’era della flessibilità	Pag.5
1.1 Premessa	Pag.5
1.2 L’evoluzione del mercato del lavoro: caratteristiche, norme e nuove tipologie di contratto lavorativo.	Pag.6
1.3 Gli attori della flessibilità: le nuove identità lavorative.	Pag.11
1.4 La doppia prospettiva della flessibilità	Pag.15
1.5 Le declinazioni e la terminologia: precarietà, flessibilità, atipicità, lavoro contingente.	Pag.17
1.6 Il lavoro somministrato: agenzia di lavoro ed organizzazione utilizzatrice	Pag.20
1.7 Conclusioni	Pag.23
Capitolo II	
Il significato della carriera nel nuovo mercato del lavoro	Pag.24
2.1 Premessa	Pag.24
2.2 Come cambia la carriera: dall’approccio tradizionale alle carriere senza confini	Pag.25
2.3 Contratto psicologico ed identità di carriera nei percorsi di lavoro flessibile	Pag.30
2.4 Le transizioni lavorative e il lavoro flessibile	Pag.33
2.5 Conclusioni	Pag.35
Capitolo III	
La relazione tra lavoratore, carriera ed organizzazione: una rassegna dei principali contributi empirici presenti in letteratura	Pag.36
3.1 Premessa	Pag.36
3.2 Gli antecedenti del comportamento organizzativo: Percezione di Supporto Organizzativo (POS) e Work Engagement	Pag.37
3.3 Gli esiti dell’esperienza organizzativa: Commitment Organizzativo, Intenzioni di Turnover e Job Search Behavior.	Pag.41
3.4 Il Career Commitment	Pag.48
3.4.1 <i>Il modello “Career Motivation” di London</i>	Pag.49
3.4.2 <i>L’approccio di Blau e la rivisitazione di Carson e Bedeian alla misura del Career Commitment</i>	Pag.51

3.4.3	<i>Career Commitment e Intenzioni di Turnover: il modello di Chang</i>	Pag.52
3.5	Conclusioni	Pag.54
Parte Seconda – La Ricerca		Pag.55
Capitolo IV		
Premessa metodologica: raccolta dati e strumenti utilizzati		Pag.56
4.1	Premessa	Pag.56
4.2	Procedura di raccolta dati	Pag.56
4.3	I Partecipanti	Pag.57
4.4	Variabili, Misure e Strutture fattoriali delle scale (primo e secondo studio)	Pag.61
4.4.1	<i>Career Commitment Scale (Carson & Bedeian, 1994)</i>	Pag.61
4.4.2	<i>Organizational Commitment Scale (Pierro, Tanucci, Ricca, Cavalieri, 1992)</i>	Pag.63
4.4.3	<i>Survey Of Perceived Organizational Support (Battistelli & Mariani, 2010)</i>	Pag.65
4.4.4	<i>Turnover Intention Scale (Mobley et al, 1978)</i>	Pag.66
4.4.5	<i>Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006)</i>	Pag.67
4.4.6	<i>Job Search Behavior Scale (Blau, 1993)</i>	Pag.69
4.5	Strutture fattoriali delle scale (terzo studio)	Pag.70
4.5.1	<i>Scala Organizational Commitment (Pierro, Tanucci, Ricca, Cavalieri, 1992) per Organizzazione utilizzatrice.</i>	Pag.70
4.5.2	<i>Scala Organizational Commitment (Pierro, Tanucci, Ricca, Cavalieri, 1992) per Agenzia datrice di lavoro.</i>	Pag.72
4.5.3	<i>Survey Of Perceived Organizational Support (Battistelli & Mariani, 2010) per organizzazione utilizzatrice.</i>	Pag.73
4.5.4	<i>Survey Of Perceived Organizational Support (Battistelli & Mariani, 2010) per agenzia datrice di lavoro.</i>	Pag.74
4.6	Conclusioni	Pag.75

Capitolo V

Studio 1: Il ruolo moderatore del Career Commitment nella relazione tra Commitment Organizzativo e Intenzioni di Turnover in un campione di lavoratori flessibili	Pag.76
5.1 Premessa	Pag.76
5.2 Obiettivi ed ipotesi di ricerca	Pag.77
5.3 Metodo	Pag.80
5.3.1 <i>I partecipanti</i>	Pag.80
5.3.2 <i>Gli strumenti</i>	Pag.80
5.3.3 <i>Analisi dati</i>	Pag.80
5.4 Risultati	Pag.82
5.4.1 <i>Influenza delle variabili socio-demografiche</i>	Pag.82
5.4.2 <i>Influenza delle caratteristiche della situazione lavorativa</i>	Pag.85
5.4.3 <i>L'analisi delle correlazioni bivariate</i>	Pag.91
5.4.5 <i>Le analisi delle regressioni e delle moderazioni</i>	Pag.94
5.5 Discussione dei risultati	Pag.104

Capitolo VI

Studio 2: Flessibilità e comportamenti di ricerca attiva del lavoro	Pag.106
6.1 Premessa	Pag.106
6.2 Obiettivi ed Ipotesi di ricerca	Pag.107
6.3 Metodo	Pag.109
6.3.1 <i>I partecipanti</i>	Pag.109
6.3.2 <i>Gli strumenti</i>	Pag.109
6.3.3 <i>Analisi dei dati</i>	Pag.110
6.4 Risultati	Pag.112
6.4.1 <i>L'analisi delle correlazioni bivariate</i>	Pag.112
6.4.2 <i>Il modello strutturale</i>	Pag.114

6.5 Discussione dei risultati	Pag.117
Capitolo VII	
Studio 3: Percezione di Supporto e Commitment Organizzativo. La doppia prospettiva dei lavoratori somministrati	Pag.119
7.1 Premessa	Pag.119
7.2 Obiettivi ed ipotesi di ricerca	Pag.120
7.3 Metodo	Pag.121
7.3.1 <i>I partecipanti</i>	Pag.121
7.3.2 <i>Gli strumenti</i>	Pag.122
7.3.3 <i>Analisi dati</i>	Pag.122
7.4 Risultati	Pag.123
7.4.1 <i>L'analisi delle correlazioni bivariate</i>	Pag.123
7.4.2 <i>Le analisi delle regressioni gerarchiche</i>	Pag.125
7.4.3 <i>Confronto delle medie per campioni appaiati</i>	Pag.127
7.5 Discussione dei risultati	Pag.131
Conclusioni	Pag.133
Riferimenti bibliografici	Pag.140
Appendice - Il questionario	Pag.160

Introduzione

Parlare di lavoro vuol dire fare riferimento ai bisogni fondamentali dell'uomo quali quello di esprimersi e quello di realizzarsi. Il lavoro è un'attività complessa, che coinvolge corpo e mente, che implica costi energetici, che si fonda su relazioni tra individui, tra organizzazione e persona e che produce e permette di scambiare ricchezza economica e sociale (Sarchielli, 2003). In quest'ottica, il lavoro costituisce per l'uomo una delle esperienze più ricche di significato che non solo condiziona l'uomo a livello professionale ma influenza la sfera personale e privata del lavoratore.

Fino a quando il mercato del lavoro è stato caratterizzato da stabilità, rigidità e continuità nei rapporti, il lavoratore poteva avere certezza della propria vita professionale dall'inizio alla fine del suo percorso, senza andare incontro a cambiamenti ed a riformulazioni della propria identità professionale.

Negli ultimi decenni, invece, la recente ristrutturazione del mercato del lavoro ha ridisegnato il rapporto tra individuo ed esperienza lavorativa erodendo, di conseguenza, il significato e la centralità del lavoro nella propria vita. Di fatto, al mito del lavoro stabile e a tempo indeterminato si è progressivamente sostituita un'esperienza lavorativa dai contorni sempre meno definiti e certi (Tanucci, Manuti, Cortini & Mininni, 2010).

L'incontro tra la tradizionale concezione del significato di lavoro e la nuova struttura del mercato lavorativo ha provocato un 'uragano di cambiamenti' da un punto di vista sociale, economico e culturale.

L'obiettivo di questo lavoro è proprio quello di tratteggiare i contorni dell'esperienza dei lavoratori flessibili mettendo in evidenza le strategie adottate per affrontare, da un lato, l'evoluzione del proprio percorso di carriera e, dall'altro, i rapporti con le diverse organizzazioni e con i differenti ambienti lavorativi in cui è inserito.

L'interesse attorno a questo tema nasce dalle considerazioni in merito alla scarsa attenzione dimostrata verso tale oggetto di ricerca dalla Psicologia del Lavoro in Italia. Infatti, è solo da pochi anni che il fenomeno del lavoro flessibile e le dinamiche connesse ai nuovi rapporti di lavoro sono divenuti oggetto di ricerca della disciplina, soprattutto a livello nazionale (Ferrari & Veglio, 2006; Sarchielli et al., 2006). Questi studi si sono concentrati attorno ad una serie di elementi correlati al lavoro atipico quali:

la formazione, le differenze di genere, l'identità lavorativa, l'orientamento professionale e la soddisfazione dell'esperienza lavorativa.

Se, tuttavia, la flessibilità ha quasi completamente sostituito ed assorbito le tradizionali forme di lavoro, ci si domanda se non sia corretto ed interessante, da un punto di vista empirico, studiare ed approfondire alcune variabili che tradizionalmente hanno caratterizzato le ricerche nell'ambito dei rapporti di lavoro stabili. È a tal proposito che l'obiettivo principale di questo lavoro sarà quello di rivoluzionare la prospettiva di indagine abbandonando l'interesse per le variabili che fino a questo momento hanno interessato i ricercatori ed acquisendo un nuovo punto di vista con l'introduzione di costrutti innovativi per il lavoro flessibile.

In particolare, l'intento sarà quello di abbandonare la visione pessimistica in merito al lavoro flessibile, connotato spesso con termini negativi quali precarietà, atipicità e transitorietà e valutarne l'aspetto positivo quale effettiva occasione per il lavoratore di sperimentare differenti situazioni lavorative e concreta opportunità di implementare competenze e capacità, arricchendo il proprio percorso di carriera.

Il lavoro prende il via da alcune considerazioni in merito alla possibilità che il lavoro flessibile abbia del tutto assimilato i tradizionali rapporti di lavoro e, in questo senso, il primo studio di questo lavoro è volto a valutare se un modello di ricerca validato su un campione di lavoratori tradizionali sia adattabile anche ai lavoratori flessibili. Si è reso necessario, infatti, nel primo *step* della ricerca, verificare e valutare se un modello teorico (Chang, 1999) che mette in relazione commitment, carriera e intenzioni di turnover, possa adattarsi anche ad una diversa tipologia di lavoratori che, per loro natura, sono caratterizzati da flessibilità e da incertezza futura.

In generale, si vuole constatare se in presenza di un contratto di lavoro a tempo determinato, i lavoratori flessibili presentino atteggiamenti e comportamenti simili a quelli dei lavoratori tradizionali. In particolare, gli obiettivi sono quelli di studiare ed indagare quali sono le variabili organizzative che predicono e modificano i comportamenti dei lavoratori flessibili. Sulla base dei risultati del primo studio, si sviluppa, in seguito, la seconda parte della ricerca che prevede l'introduzione di nuove variabili e la sostituzione di altre.

Il lavoro è suddiviso in due parti e si articola in 7 capitoli: la prima parte, che comprende i capitoli da 1 a 3, è dedicata alla presentazione del background teorico, mentre la seconda, relativa ai capitoli da 4 a 7, è riservata all'esposizione della ricerca.

In particolare, il primo capitolo illustra lo scenario di riferimento con specifica attenzione alla rappresentazione dei cambiamenti del mercato del lavoro nell'era della flessibilità. Il fenomeno è descritto con particolare riferimento a: l'aspetto normativo in merito all'evoluzione della disciplina dei contratti di lavoro, la descrizione delle caratteristiche degli attori della flessibilità, la doppia prospettiva delle relazioni di lavoro (lavoratore-organizzazione), le declinazioni e la terminologia adottata. Infine, viene dedicato un paragrafo specifico ad una particolare forma di contratto lavorativo: la somministrazione.

Il secondo capitolo, invece, si pone l'obiettivo di tracciare le linee guida per delineare una panoramica relativa ai mutamenti registrati nel tempo circa il concetto di carriera. In particolare, partendo dall'approccio tradizionale al costrutto di carriera si giunge ad affrontare la nozione di carriera senza confini.

Il terzo ed ultimo capitolo teorico, infine, si occupa di delineare e descrivere le variabili oggetto della ricerca: dagli antecedenti del comportamento organizzativo agli esiti dell'esperienza lavorativa.

La seconda parte del lavoro è dedicata alla discussione della ricerca. Il quarto capitolo costituisce una premessa metodologica con la descrizione della procedura di raccolta dati e la spiegazione degli strumenti utilizzati. Gli ultimi tre capitoli presentano i tre studi che compongono la ricerca e la discussione dei relativi risultati.

Parte Prima

Background Teorico

Capitolo I

Lo scenario: il mercato del lavoro nell'era della flessibilità

1.1 Premessa

Il mercato del lavoro ci offre una prospettiva in continua evoluzione da un punto di vista economico, relazionale ed organizzativo. Il lavoro sta cambiando e, contemporaneamente, si modificano gli attori, le relazioni, gli esiti di tali rapporti ed i significati dell'esperienza lavorativa.

Se ripensiamo alla concezione tradizionale, la rappresentazione soggettiva e sociale del lavoro si fonda sulla valutazione di alcuni criteri di base su cui si fonda la relazione tra persona ed esperienza lavorativa: rapporto tra tempo e ricavi; luogo di lavoro; durata del rapporto; pratiche di integrazione sociale nell'organizzazione; pratiche sindacali; sicurezza sociale. Il lavoro flessibile o atipico rivoluziona tutto ciò rappresentando una nuova concezione del lavoro non solo contrattuale ma psicosociale e relazionale (Sarchielli, 2006).

Le discipline che si intersecano nel tentativo di spiegare e rappresentare le caratteristiche delle nuove forme di lavoro sono molteplici: dall'economia alla sociologia, dalla giurisprudenza alla psicologia.

È in questa prospettiva multidisciplinare che si cercherà di rappresentare al meglio lo scenario in cui è inserito il lavoratore odierno, ponendo un accento particolare su quelle che sono le dinamiche psico-sociali che contraddistinguono il protagonista di questo lavoro di ricerca.

Di fronte a nuovi scenari, a nuove regole e a nuovi obiettivi professionali il percorso di vita e professionale dei lavoratori moderni diviene sempre più tortuoso proprio perché non illuminato da indicatori chiari e inossidabili (Manuti, 2004).

Ma, se è vero che il lavoro flessibile ha conquistato una larghissima fetta del mercato del lavoro caratterizzando la situazione occupazionale, non ci si può soffermare su una visione negativa e pessimistica del fenomeno. L'obiettivo di questo lavoro è andare oltre una visuale ristretta unicamente ad una concezione infelice del lavoratore moderno a partire, proprio, dalla terminologia utilizzata per definire il fenomeno.

Nel presente capitolo si fornirà una panoramica completa dell'evoluzione del mercato del lavoro, delle sue caratteristiche, delle norme e delle tipologie contrattuali, delle nuove identità lavorative ponendo l'attenzione su una particolare tipologia di lavoratori flessibili: i lavoratori somministrati.

1.2 L'evoluzione del mercato del lavoro: caratteristiche, norme e nuove tipologie di contratto lavorativo.

L'aumento della flessibilità nei rapporti di lavoro rappresenta uno dei fenomeni più significativi e distintivi dello scenario lavorativo dell'attuale realtà economica nazionale ed internazionale. Negli ultimi venti anni il lavoro e le organizzazioni hanno mutato la loro natura a causa di importanti cambiamenti che hanno investito tutto il mercato del lavoro (Howard, 1995; Ferrari, 2006).

Per cercare di contenere i costi provocati dalle trasformazioni del mercato, le organizzazioni hanno trovato nella "flessibilità della forza lavoro" un valido rimedio. Le organizzazioni hanno mutato, in questa maniera, il costo del lavoro da "costo fisso" a "costo variabile" (Purcell & Purcell, 1998; Sparrow & Cooper, 1998) e col tempo, le nuove forme di lavoro temporaneo hanno rappresentato un'importante rivoluzione nell'ambito delle realtà organizzative.

A partire dagli anni '80 il mercato del lavoro è protagonista di un processo di cambiamento che riguarda non solo i modi di lavorare (telelavoro, lavoro a domicilio, ecc.) ma soprattutto i rapporti di lavoro e le dinamiche del mercato contraddistinto da una sempre maggiore flessibilità e variabilità (Colucci & Castellini, 2006). Questa rivoluzione in tema di contratti di lavoro, che ha investito il mercato negli ultimi decenni, induce ad una riflessione approfondita e ad una seria valutazione sugli effetti e sulle dinamiche a cui il "nuovo" lavoratore fa fronte nel corso della sua carriera professionale.

L'Italia, infatti, come altri Paesi europei, è stata protagonista di importanti cambiamenti economici e sociali che hanno attraversato tutte le economie "globalizzate". Uno dei risultati più rilevanti scaturiti dalle trasformazioni economiche è rappresentato, soprattutto, dalla riduzione di carriere capaci di garantire stabilità e, di contro, dall'aumento di carriere cosiddette "atipiche" caratterizzate da discontinuità, incertezza e rischio di riduzione degli standard lavorativi (Altieri, 2009).

Nel corso degli ultimi 15 anni il mercato del lavoro Italiano ha subito una profonda trasformazione prendendo come punto di riferimento molti aspetti delle realtà di altri paesi europei.

Le novità più significative che hanno prodotto una vera e propria mutazione nel mondo del lavoro Italiano si possono riassumere in tre punti sostanziali:

1) la tendenza alla terziarizzazione dell'economia che ha avuto come esito la perdita di terreno della grande industria a favore del settore dei servizi e delle produzioni immateriali;

2) il processo di flessibilizzazione del lavoro che ha allargato le possibilità di forme contrattuali a termine;

3) la crescente partecipazione delle donne all'attività lavorativa. Sebbene l'Italia abbia cercato di mettersi al passo con il resto della comunità europea, la sua economia registra un gap significativo sul fronte occupazionale proprio nel confronto con le altre realtà economiche: i tassi di attività e di occupazione, soprattutto femminile, risultano essere nettamente più bassi di quelli di altri Paesi europei (Altieri, Ferrucci, 2009).

Utile, ai fini di una migliore comprensione dello scenario di riferimento, è un breve *excursus* normativo con particolare attenzione ai cambiamenti nei rapporti lavorativi.

La flessibilità ha mosso i primi passi nello scenario socio-lavorativo agli inizi degli anni '80 quando si assiste al tentativo da parte del legislatore di definire le prime regolamentazioni del lavoro part-time, di introdurre i contratti di solidarietà ed i contratti di formazione e lavoro, considerati, allora, uniche forme alternative ed atipiche rispetto ai contratti di lavoro indeterminati a tempo pieno. Col passare del tempo, la flessibilità ha acquistato un carattere sempre più indispensabile, utile a sanare ed a rimediare una situazione economica vacillante.

Negli anni '90, in realtà, si assiste alla crescita di varie forme di lavoro con l'introduzione del contratto di fornitura di lavoro temporaneo. Il mercato del lavoro, in questo senso, sempre più caratterizzato da flessibilità ma anche da incertezza, da frammentazione nei rapporti di lavoro e da una confusione a livello legislativo, necessita di una riforma che non tarda ad arrivare.

Nel 2003, infatti, il d.lgs. n.276 modifica in maniera definitiva la fisionomia del mercato del lavoro introducendo ulteriori tipologie flessibili di contratto. Di conseguenza i lavoratori avvertono un aumento della sensazione di insicurezza e di

instabilità. La diffusione di forme di lavoro flessibili ha, difatti, introdotto nel mercato del lavoro discontinuità e mobilità tra occupazioni diverse e tra organizzazioni differenti generando così incertezza e senso di precarietà nei lavoratori. L'atipicità si riferisce ad una serie di elementi normativi di discontinuità che riguardano i tempi, i luoghi, le tutele, le pratiche negoziali, la fiscalizzazione, i ruoli ed i contenuti stessi della prestazione lavorativa tradizionale (Chicchi, 2004).

Le condizioni di stabilità lavorativa che hanno caratterizzato il mercato del lavoro di stampo tradizionale lasciano il posto ad una maggiore eterogeneità di lavori di tipologie contrattuali (Gallino, 1998). Le aziende fanno sempre più ricorso a forme di lavoro flessibili richiedendo ai propri dipendenti mobilità e auto-organizzazione dei carichi lavorativi e producendo, di conseguenza, una società sempre più individualizzata in cui i singoli lavoratori devono farsi attivamente carico della gestione delle proprie traiettorie di vita professionale (Beck, 1999, Beck-Gersheim 1982, Paci 2005). Questi cambiamenti hanno dato luogo a numerose classificazioni rispetto ai vari tipi di flessibilità presenti nel mercato del lavoro (Atkinson, 1984, Burchell, 1999, Esping-Andersen, Regini, 2000, Barbier & Nadel, 2000); tra queste la categorizzazione di Gallino (2001) risulta la più rilevante.

In questa ottica la flessibilità può essere considerata secondo due punti di vista: da un lato si può parlare di flessibilità *qualitativa* che coinvolge tutti i lavoratori e le lavoratrici e riguarda l'attività lavorativa e le condizioni in cui viene svolta (turni di lavoro, orari, retribuzioni); dall'altro lato, la flessibilità è definita *quantitativa* ovvero si fa riferimento alla tipologia contrattuale che lega il lavoratore all'organizzazione.

Le forme di lavoro atipiche sono quelle che si discostano dal modello di lavoro tradizionale "tipico" e "standard", a tempo pieno ed indeterminato.

L'evoluzione del mercato del lavoro e le numerose evidenze empiriche prodotte, hanno tentato negli ultimi anni di ristrutturare la confusione terminologica che identifica le varie tipologie contrattuali che vincolano lavoratori e aziende.

Un primo tentativo di classificazione uno studio Istat condotto nel 2004 evidenzia e descrive ben 22 tipologie contrattuali differenti che regolano i rapporti di lavoro.

Più recentemente, i ricercatori dell'Istat (Tronti & Ceccato, 2005) hanno proposto una classificazione delle tipologie contrattuali in base a tre dimensioni principali:

1) Il carattere di stabilità del rapporto di lavoro (permanente o temporaneo): la maggior parte dei contratti di lavoro flessibili sono caratterizzati da una durata limitata nel tempo. È vero che questi contratti possono essere rinnovati per più volte ma ciò non elimina il grado di temporaneità.

2) Il regime degli orari di lavoro (part-time o full-time);

3) Il riconoscimento di diritti sociali (sindacali, previdenziali, ecc.).

A queste tre dimensioni i ricercatori Istat hanno ritenuto opportuno, per maggiore completezza e chiarezza, aggiungerne un quarto definito “grado di atipicità” definendo atipico in senso stretto il rapporto di lavoro regolato da un contratto intrinsecamente diverso da quello standard (regolare, dipendente, a tempo pieno e di durata indeterminata) mentre il rapporto di lavoro parzialmente atipico è regolato da un contratto per alcuni aspetti vicino a quello standard, ma caratterizzato da aspetti atipici (un esempio è il contratto a tempo indeterminato part-time).

Al solo scopo di definire meglio i limiti entro cui il presente lavoro di ricerca si inserisce, di seguito verranno descritti in maniera esaustiva le tipologie contrattuali che rappresentano il fulcro e il territorio di indagine del presente lavoro.

Con lavoro flessibile, infatti, si fa riferimento ad un universo che include una molteplicità di nuove tipologie contrattuali che si aggiungono ai già noti contratti a tempo determinato (a tempo pieno o parziale) e al lavoro autonomo:

- ❖ contratto di collaborazione occasionale: è il rapporto di lavoro a progetto con una durata complessiva non superiore a trenta giorni nel corso dell’anno solare con uno stesso committente e che sia compensato con un corrispettivo non superiore a 5 mila euro. A tale rapporto non si applica la disciplina del lavoro a progetto.
- ❖ contratto a progetto o co.co.pro. : il contratto di lavoro a progetto prevede l’inserimento in uno specifico progetto e deve essere finalizzato al raggiungimento di un risultato al termine dello stesso. Se il risultato è ottenuto in minor tempo il compenso stabilito non cambia. Impossibile stabilire una durata indeterminata.
- ❖ contratto di apprendistato: si possono distinguere tre tipologie di apprendistato:
 1. apprendistato per l’espletamento del diritto-dovere di istruzione e formazione: si applica in tutti i settori, rivolto a giovani o adolescenti con più di 15 anni di età; prevede istruzione-formazione ed è finalizzato al

conseguimento di una qualifica professionale; ha una durata massima di 3 anni; garantisce attività formative congrue al conseguimento della qualifica.

2. Apprendistato professionalizzante per il conseguimento di una qualificazione attraverso una formazione sul lavoro e la acquisizione di competenze di base, trasversali e tecnico-professionali: prevede un tutor aziendale e 120 ore di formazione interna o esterna all'azienda; si applica in tutti i settori; è rivolto a giovani da 18 a 29 anni di età ha una durata compresa tra i 2 e i 6 anni.

3. Apprendistato per ottenere un diploma di istruzione secondaria o universitario e di alta formazione o un titolo di specializzazione tecnica superiore si applica in tutti i settori, rivolto a giovani da 18 a 29 anni di età

- ❖ contratto di inserimento: esso prevede l'inserimento nel mercato del lavoro di giovani lavoratori. È rivolto a lavoratori in età tra i 18 e 29 anni, ai disoccupati di lunga durata da 29 a 32 anni, ai lavoratori con più di 50 anni di età che siano privi di un posto di lavoro (riduzione contributiva), a quelli che desiderano riprendere un'attività lavorativa e che non hanno lavorato per almeno due anni, alle donne di qualsiasi età residenti in un'area geografica in cui il tasso di occupazione femminile sia inferiore almeno del 20 per cento di quello maschile o in cui il tasso di disoccupazione femminile superi del 10 per cento quello maschile, alle persone affette da un grave handicap fisico, mentale o psichico. Il contratto di inserimento è un contratto a tempo determinato, di durata compresa tra i 9 e i 18 mesi.
- ❖ job sharing: con il contratto di lavoro ripartito due lavoratori assumono in solido l'adempimento di un'unica ed identica obbligazione lavorativa. Salvo diverse intese con il datore di lavoro, i lavoratori hanno la facoltà di determinare discrezionalmente e in qualsiasi momento sostituzioni tra loro, ma ciascuno resta sempre direttamente responsabile dell'intera prestazione.
- ❖ contratto di lavoro somministrato: il contratto di somministrazione è stipulato tra un soggetto (detto utilizzatore) e un'impresa di somministrazione regolarmente autorizzata. In forza di tale contratto, l'impresa somministratrice fornisce all'utilizzatore lavoratori, da essa assunti con contratto di lavoro a tempo indeterminato o a tempo determinato, che per tutta la durata svolgono la propria attività nell'interesse nonché sotto la direzione ed il controllo dell'utilizzatore.

- ❖ lavoro intermittente: Con il contratto di lavoro intermittente il lavoratore si pone a disposizione di un datore di lavoro, che lo può utilizzare per lo svolgimento di prestazioni di carattere discontinuo o intermittente, secondo esigenze individuate dai contratti collettivi o, in mancanza, con decreto ministeriale. Il contratto può essere sia a tempo determinato sia a tempo indeterminato.

A causa della grande eterogeneità delle figure del lavoro atipico vi è una palese difficoltà nel quantificare il fenomeno del lavoro flessibile fornendo dei dati precisi ed attendibili circa la presenza di tutte queste tipologie contrattuali nel nostro Paese. Tuttavia, un confronto tra i dati relativi alla situazione economica in Italia e quella degli altri Stati dell'Unione Europea mette in evidenza che l'Italia nel 2005 presenta un'incidenza del lavoro flessibile al di sotto della media europea sia per i giovani che per gli adulti, inoltre si registrano delle differenze di genere significative: le donne del nostro Paese registrano un'incidenza di 5,5 punti percentuali più elevata rispetto agli uomini, in particolare sono i contratti part-time che riscuotono più successo nell'ambito lavorativo femminile. Un altro dato particolarmente importante che distingue l'Italia dal resto dell'Europa è la volontarietà nella scelta di forme di lavoro flessibili. Infatti, il nostro Paese registra la più alta incidenza dei part-time involontari ed i rapporti di lavoro sono sempre più in bilico tra legalità ed illegalità (Gallino, 2005).

1.3 Gli attori della flessibilità: le nuove identità lavorative.

L'instabilità lavorativa ha da sempre caratterizzato le fasce della popolazione meno scolarizzate e con una modesta professionalità. I soggetti più deboli del mercato del lavoro sono da sempre esposti, più di altri, a rischi di esclusione sociale perché contraddistinti da impiego con bassa qualificazione (Altieri, 2009).

Le profonde trasformazioni del mercato del lavoro hanno contribuito, da un lato, a mettere sempre più in evidenza alcune tendenze già presenti nelle dinamiche lavorative, ponendo in rilievo la precarietà delle fasce più deboli, dall'altro, quasi in controtendenza, la flessibilità lavorativa ha inghiottito in un vortice di precarietà anche i profili più alti.

Volendo fotografare il mercato del lavoro odierno, infatti, le insicurezze, le mancanze di tutela, le situazioni di disagio economico e sociale non riguardano più soltanto gli strati più periferici della società ma interessano anche i profili più alti, che

appartengono alle classi medie, con un grado di scolarizzazione medio-alto e che svolgono professioni non più solo manuali ma anche tecniche ed intellettuali. L'attuale mercato del lavoro offre un quadro fortemente caratterizzato da dinamiche di trasformazione che hanno fornito un nuovo volto ai lavoratori: giovani sotto i 30 anni di ambo i sessi. Sono i giovani atipici che all'ingresso nel mondo del lavoro trovano solo forme di occupazione flessibili e a termine e che sperano attraverso questi percorsi di inserimento di poter raggiungere una stabilità economica e lavorativa. L'analisi delle caratteristiche dei giovani inseriti nell'attuale mercato lavorativo evidenzia lo spostamento in avanti dell'età di ingresso dei giovani nel lavoro retribuito. Questo fenomeno è certamente da ricondurre alla dilazione del percorso formativo con una conseguente dipendenza economica dalla famiglia di origine (Simonazzi & Villa, 2007).

La diffusione del lavoro flessibile, inoltre, coincide con la presenza sempre più significativa della donna nello scenario dell'occupazione.

Secondo alcuni autori (Altieri, 2006) la partecipazione sempre più attiva della donna nel mondo lavorativo rappresenta la sostanziale novità del mercato del lavoro Italiano in questa fase socio-economica. La natura instabile dei rapporti di lavoro flessibili si adatta più facilmente alle esigenze delle donne che, rispetto al genere maschile, sono più pronte ad adeguarsi ad un diverso modello di sviluppo professionale ed a trarre benefici dall'attuale conformazione del mercato del lavoro. Ma, se da un lato, la flessibilità è stata pensata anche per rispondere alle esigenze delle donne, dall'altro lato la stessa natura del lavoro ha complicato maggiormente la vita e l'organizzazione familiare delle lavoratrici, costringendole a continui cambiamenti e riorganizzazioni ricorrenti di orari e progetti di vita (Epifani, Cortini, Mennuti, Ingusci, 2011)

Nello specifico, tra le donne laureate che non si accontentano di restare inattive e di sprecare il capitale umano sviluppato, la partecipazione alla vita lavorativa è dell'87% al Nord, dell'82% al Centro e del 77% al Sud mentre per le donne meno scolarizzate si registrano tassi di occupazione nettamente più bassi soprattutto nella zona del Mezzogiorno d'Italia con una percentuale del 25% per il Sud contro il 63% per il Nord (dati Ires, 2009).

Oltre la sfera femminile della popolazione, il fenomeno del lavoro flessibile ha interessato e coinvolto le nuove generazioni, quelle che si apprestano per la prima volta ad affrontare il mercato del lavoro.

I dati evidenziano che ben il 56% degli instabili ha meno di 35 anni di età mentre il 45% ha fino a 24 anni. Se per questi ultimi il lavoro flessibile può rappresentare un approccio al mondo del lavoro fiducioso e carico di aspettative verso una crescita professionale futura, come ad esempio nel caso degli studenti-lavoratori, per i soggetti più grandi un lavoro flessibile rappresenta un ripiego insoddisfacente perché non connesso ad un reale progetto professionale.

Inoltre, la maggior parte di questi giovani sono laureati ed impiegati in attività meno qualificate rispetto al proprio percorso formativo.

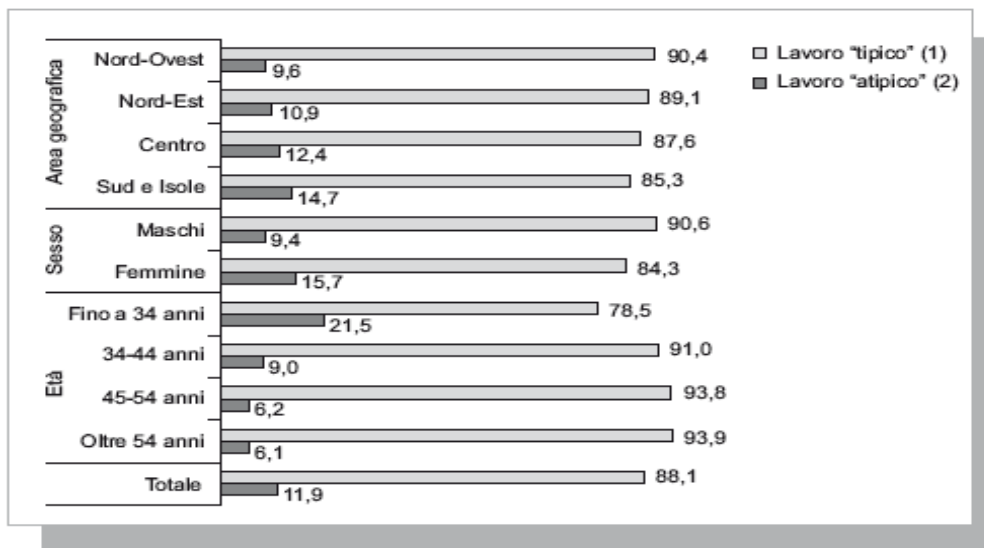
Un altro significativo appunto da fare è che mentre per gli uomini, in generale, il lavoro flessibile rappresenta un momento di transito ad occupazioni più stabili, per il genere femminile esso rappresenta una condizione spesso stabile se non definitiva perché l'unica in grado di consentire una giusta conciliazione lavoro-famiglia.

Altrettanto significativa è la figura dei lavoratori più anziani: nell'epoca della grande crisi economica entrano di diritto a far parte di questa nuova generazione di lavoratori anche persone più anziane, che per varie cause, prima fra tutte la perdita improvvisa del posto di lavoro, si trovano a dover reinventare la propria carriera e a dover fare i conti con ciò che l'attuale mercato offre. Ritroviamo, quindi, accanto ad individui giovani che investono nel futuro lavorativo, soggetti più maturi impegnati nella ridefinizione del proprio percorso di carriera. In minore percentuale riconosciamo anche casi di flessibilità in uscita dal mondo del lavoro prevalentemente soggetti di sesso maschile che in fase di pensionamento desiderano prolungare la vita professionale richiedendo all'organizzazione stessa presso cui hanno lavorato per tutta la vita un'estensione del rapporto lavorativo tramite contratti di collaborazione come consulenti. In questo ultimo caso si tratta di una flessibilità richiesta e desiderata dallo stesso lavoratore e non subita come, invece, per la maggior parte dei lavoratori moderni.

In definitiva, volendo tracciare un identikit del lavoratore flessibile potremmo descriverlo in questi termini: un soggetto giovane, con livello di istruzione medio-alto, alle prese con una serie di "lavoretti" per lo più nei contesti di economia della conoscenza, primi fra tutti i *call center*, alla costante ricerca di stabilità ed autonomia economica. La figura che si delinea è quella di un lavoratore mobile, con scarse possibilità di crescita professionale ed economica con un percorso di carriera complesso, discontinuo ed incerto.

In generale, i percorsi lavorativi degli individui che entrano in questo mercato del lavoro sono caratterizzati da frammentazione e mobilità: più a rischio fra tutti sono i giovani con livello di istruzione medio-basso che condividono con gli altri lavoratori un sistema di opportunità di carriera a termine caratterizzato da segmentazione all'interno del mercato del lavoro e bassa sicurezza lavorativa.

Gli ultimi rapporti Censis ci parlano di una flessibilità che continua a crescere: il lavoro flessibile dal 2004 al 2007 è salito del 3,6%, arrivando ad interessare l'11,9% degli occupati. Se si volesse tracciare un identikit dell'occupato atipico verrebbero confermati i caratteri che da sempre sono gli elementi basilici di queste forme di impiego. Il lavoro atipico, cioè, coinvolge soprattutto le giovani generazioni (ma non solo, visto il 9% di persone con contratto flessibile che hanno dai 34 ai 44 anni), le donne (che sono il 52,2% del totale di chi è in questa condizione) e le persone che vivono nel Meridione (dati Censis, 2008).



(1) Comprende il lavoro dipendente a tempo indeterminato e il lavoro autonomo

(2) Comprende il lavoro dipendente a tempo determinato, la collaborazione coordinata e continuativa e la prestazione d'opera occasionale

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Fig. 1 Occupati per tipologia di lavoro, classe di età, sesso e area geografica di residenza (Censis, 2007)

1.4 La doppia prospettiva della flessibilità

I profondi cambiamenti apportati dall'introduzione del lavoro flessibile non riguardano solo ed esclusivamente la sfera economica o le tematiche relative all'occupazione-disoccupazione ma si ripercuotono, soprattutto, nella relazione tra lavoratore e lavoro (Andreoni, 2006). Difatti, sia che si tratti di percezione di incertezza legata alla situazione contrattuale, sia che si tratti di sensazione di precarietà soggettiva, dovuta alla paura di perdere il proprio posto di lavoro, sono messe a rischio diverse variabili psicologiche del lavoratore quali i processi di costruzione dell'identità professionale, le interazioni con l'organizzazione, i livelli di soddisfazione e di qualità della vita non solo organizzativa ma anche privata.

Non è difficile affermare che la diffusione del lavoro atipico ha raffigurato una vera e propria rivoluzione nel mercato del lavoro non solo dal punto di vista delle organizzazioni ma anche del lavoratore, rappresentando per l'uno e per l'altro aspetti positivi e caratteristiche negative.

Da un punto di vista del lavoratore, le diverse tipologie di contratto flessibile hanno una duplice valenza. Infatti, su un versante negativo, il lavoro flessibile rappresenta una fonte di insicurezza lavorativa (Matusik & Hill, 1998), di instabilità nel numero delle ore lavorative e di scarsa garanzia dei contributi pensionistici ed assicurativi (Argentero, 2006).

Rispetto ai lavoratori permanenti, quelli temporanei possono essere contraddistinti da un elevato senso di insoddisfazione dovuto al grado di insicurezza del proprio impiego e in termini di prospettive future. L'insicurezza percepita dai nuovi lavoratori si declina in vari ambiti e aspetti della vita degli individui: mancanza di stabilità di un lavoro temporaneo, destinato a terminare nell'arco di un breve periodo senza dare la possibilità al lavoratore di familiarizzare ed adattarsi al nuovo contesto; insicurezza del reddito, incertezza temporale e normativa ed, infine, insicurezza di impiegabilità.

Già Feldman (1994) aveva introdotto ulteriori motivi di insoddisfazione quali scarso livello di responsabilità sul lavoro, insufficiente definizione dei compiti da svolgere e ripetitività dei compiti affidati. Inoltre, per i lavoratori iscritti ad un'agenzia di lavoro si prospetta anche un ulteriore fattore ovvero la doppia dipendenza nei

confronti dell'impresa fornitrice di lavoro (l'agenzia) e dell'impresa che effettivamente utilizza la prestazione.

D'altro canto, le tipologie contrattuali flessibili possono essere auspicate dai lavoratori proprio perché permettono loro di lavorare per periodi brevi e quindi di gestire meglio le esigenze familiari o scolastiche oppure consentono di sottrarsi a condizioni di elevato commitment organizzativo (Beck, 2000). A tale proposito, basti pensare alle donne lavoratrici che possono conciliare le esigenze familiari di gestione e organizzazione degli impegni privati con una flessibilità negli orari di lavoro e con un'autonomia nella pianificazione degli impegni lavorativi.

Altro esempio sono gli studenti lavoratori che grazie all'introduzione di contratti flessibili hanno la possibilità di iniziare a prender confidenza con il mondo del lavoro e allo stesso tempo continuare il percorso formativo intrapreso. Inoltre, i lavoratori atipici vivono un sentimento di ambivalenza: da un lato viene fornita la possibilità di una maggiore autonomia nell'organizzazione delle attività stesse lavorative e di conseguenza una migliore gestione della sfera privata, dall'altro verso, invece, l'insicurezza del posto di lavoro e la scarsa possibilità di crescere da un punto di vista lavorativo inducono gli stessi individui ad avere difficoltà nel pianificare il futuro sia lavorativo che privato. Questi vissuti di insicurezza e difficoltà possono condurre ad un abbassamento dell'autostima e dell'autoefficacia e ad un aumento degli stati di ansia e di apprensione con conseguenti disagi nella sfera privata e lavorativa.

Se ne deduce che l'imprevedibilità della condizione lavorativa e la scarsa definizione dell'identità lavorativa ostacolerebbero una giusta conciliazione tra vita professionale e vita privata e familiare del lavoratore (Addabbo & Borghi, 2001).

Dal punto di vista delle organizzazioni, viceversa, il lavoro temporaneo rappresenta sicuramente un mezzo utile soprattutto quando l'organizzazione si trova ad affrontare fasi di cambiamento e di transizione. Il lavoro flessibile, rappresenta un utile strumento in quanto risponde all'esigenza di gestire i momenti di crescita della domanda ed è un efficace espediente per le sostituzioni temporanee di lavoratori assenti per malattia o maternità o ancora, può sostenere l'azienda nelle fasi di incremento delle risorse umane limitandone i rischi.

A svantaggio delle organizzazioni, però, si conta una scarsa identificazione con l'organizzazione ed un basso commitment organizzativo che si potrebbe tradurre in una peggiore performance del lavoratore e di conseguenza in minore produttività e in una

probabile mancata realizzazione degli obiettivi. Il lavoro flessibile può generare un ridotto coinvolgimento organizzativo, elementi di alienazione, l'aumento di condizioni di disagio con un conseguente incremento degli infortuni sul lavoro; è, inoltre, molto probabile il verificarsi di scarsi rapporti interpersonali all'interno del luogo di lavoro, la presenza di un'ambiguità di ruolo, un difficile coinvolgimento lavorativo e di conseguenza una ridotta identificazione del lavoratore con gli obiettivi, con le finalità e con lo stile di vita dell'organizzazione stessa (Sarchielli, 2006).

Infine, un ulteriore aspetto da tenere in considerazione riguarda i rapporti che si instaurano tra colleghi che lavorano assieme ma con diverse tipologie contrattuali. Spesso, infatti, la letteratura (Accornero, 1997) descrive numerosi esempi di ostilità dei lavoratori con contratto permanente nei confronti dei colleghi a temporanei considerati non adatti a portare a termine un lavoro già avviato. I lavoratori temporanei, inoltre, tendono a lavorare con un ritmo sovradimensionato svolgendo spesso diverse mansioni con la speranza che il proprio contratto venga prorogato o stabilizzato, ciò incute timore nei lavoratori permanenti che considerano i colleghi come minacce per la propria sicurezza lavorativa.

1.5 Le declinazioni e la terminologia: precarietà, flessibilità, atipicità, lavoro contingente

L'universo del lavoro flessibile è caratterizzato da contorni non ben definiti, per cui non è facile individuare una definizione univoca e condivisa per denominare i nuovi rapporti di lavoro. Ciò in ragione del fatto che di tale tematica si sono occupate e continuano ad occuparsene una pluralità di studiosi appartenenti a diverse discipline come l'economia, la giurisprudenza e le scienze sociali. Così, i giuslavoristi preferiscono impiegare il termine "a-tipico" in quanto fornisce un maggiore senso di privazione di una serie di garanzie che si allontanano dalle forme standard e tipiche di lavoro normate dall'ordinamento (Roccella, 2008). Le scienze sociali, invece, sono meno interessate all'aspetto normativo e giuridico e spostano la loro attenzione sul piano dei vissuti dei lavoratori e di tutti quegli aspetti relativi alla vita lavorativa e sociale dell'individuo (Reyneri, 2005).

Nell'ambito degli studi nazionali ed internazionali di psicologia del lavoro vi è una frastagliata e variegata terminologia per definire e connotare le nuove forme di lavoro, così da creare una sovrapposizione nell'utilizzo della terminologia.

Un obiettivo fondamentale per la comprensione di tutto il lavoro di ricerca è quello di determinare come le nuove tipologie di lavoro dovrebbero essere definite, valutare quali sono i termini più esatti da utilizzare e determinare se esistono sottotipi di lavoro contingente.

Le diverse definizioni che gli autori (Belous, 1989; Carnoy, 1997; Reyneri, 2002; Connelly & Gallagher, 2004; Sarchielli, 2006) hanno attribuito al fenomeno scaturito dall'ingresso delle nuove tipologie occupazionali nel mercato del lavoro, spesso si sovrappongono fino a creare confusione terminologica e controversie sull'attribuzione di significato.

Una prima distinzione può essere applicata ai concetti di lavoro tradizionale e lavoro alternativo. Nei tradizionali rapporti di lavoro, l'individuo ha un contratto di lavoro con un solo datore, per un tempo indeterminato e svolge una prestazione lavorativa a tempo pieno; al contrario, tutte le forme di lavoro alternative si possono ricondurre a rapporti temporanei di lavoro, "in affitto", di consulenza oppure di contratti autonomi ed indipendenti (Gallagher, 2001). La permanenza o meno all'interno di un'organizzazione è il punto focale di demarcazione tra lavoro contingente e lavoro tradizionale. Il termine contingente è spesso privilegiato da alcuni autori (Belous, 1989) nel panorama internazionale per definire le nuove tipologie di rapporto lavorativo. Polivka e Nardone (1989, pp 9-16) fanno riferimento al lavoro contingente quando il lavoratore "non ha un contratto esplicito o implicito a lungo termine ed il numero minimo di ore può variare in maniera sistematica". Belous (1989) indica, invece, con l'espressione lavoro contingente tutti i contratti di lavoro non standard incluso il lavoro part-time ed il lavoro autonomo. Questa letteratura internazionale preferisce utilizzare la terminologia "lavoro contingente" o "lavoro temporaneo" per riferirsi ai nuovi rapporti di lavoro. L'assenza di aspettative implicite o esplicite relative alla possibilità di ottenere un contratto a lungo termine non è l'unico aspetto determinante nella definizione di lavoro contingente ma è spesso utile per comprendere lo stato di molti lavoratori a termine. Tra questi, il lavoro somministrato rappresenta una delle novità più salienti in quanto si accosta meglio all'idea di flessibilità. Per le organizzazioni il

lavoratore somministrato non è una parte stabile dell'organizzazione ma è una variabile momentanea (Argentero, 2006).

I lavoratori iscritti presso un'agenzia di lavoro, infatti, sviluppano un doppio legame: con l'agenzia di lavoro definita "impresa fornitrice" e con l'organizzazione datrice di lavoro definita "impresa utilizzatrice". L'impresa utilizzatrice non sottoscrive un contratto direttamente con il lavoratore ma con l'agenzia fornitrice di lavoro; si viene a delineare, così, una nuova relazione che vede il lavoratore coinvolto in un processo a tre fattori: agenzia di lavoro, lavoratore e azienda fornitrice.

Nell'ambito della letteratura nazionale, Sarchielli (2006) definisce il "lavoro atipico" come l'insieme di rapporti di lavoro diversi dal lavoro subordinato e dipendente standard ma non pienamente riconducibili al lavoro autonomo tradizionale. La natura dell'atipicità è definita dalla mancanza di sei requisiti: la subordinazione gerarchica dall'imprenditore, l'integrazione organizzativa, l'obbligo a tempo indeterminato, un regime costante della prestazione, l'esclusività del rapporto con l'imprenditore e l'offerta della disponibilità temporale da parte del lavoratore.

Con la terminologia "forme di lavoro atipico", quindi, si indica in generale l'insieme dei rapporti di lavoro che, senza essere parte del lavoro autonomo, sono sostanzialmente diversi dal lavoro subordinato e dipendente standard quale si è sviluppato nel corso del secolare processo di industrializzazione (Reyneri, 2002).

"Precarietà" è un ulteriore termine associato spesso al lavoro atipico: è utilizzato per definire lo stato di provvisorietà a temporaneità in cui si trovano i lavoratori flessibili. Tale termine pone in rilievo l'aspetto più negativo del fenomeno oggetto di esame sia in riferimento alle persone (scarse garanzie economiche, poca stabilità, mancanza di crescita professionale) e sia in riferimento alle imprese (destrutturazione dei rapporti tra lavoratore e organizzazione, cambiamenti strategici e organizzativi, ecc.).

Nel presente lavoro, in accordo con gli studi di Carnoy (1997) per definire le nuove tipologie di lavoro si prediligerà utilizzare la terminologia di "lavoro flessibile" piuttosto che le altre appena elencate in quanto più indicativa di quegli aspetti positivi del fenomeno in relazione degli effetti che produce sia sulle imprese che sulle persone.

È opportuno, infatti, sottolineare e porre in evidenza i vantaggi che il lavoro flessibile rappresenta: per il lavoratore è possibile riscontrare maggiore autogestione e protagonismo per i percorsi di crescita professionale, maggiore emancipazione ed

autonomia nella gestione degli orari e dei carichi di lavoro, mentre per le imprese una netta riduzione dei costi ed un ampliamento delle potenzialità competitive (Von Hippel, 1997).

1.6 Il lavoro somministrato: agenzia di lavoro ed organizzazione utilizzatrice

Il lavoro in somministrazione si caratterizza in virtù della nuova relazione che vede il lavoratore coinvolto in un processo a tre fattori: agenzia per il lavoro, lavoratore e azienda utilizzatrice. Peculiarità di tale rapporto di lavoro è, pertanto, la sua temporaneità e ed il suo stabilirsi per via di un istituto terzo, il quale gestisce l'incontro tra lavoratore e impresa e funge da garante nei confronti dell'uno e dell'altro per tutto ciò che concerne i molteplici aspetti del rapporto (Sestito, 2003).

Questa "doppia prospettiva" soggetto-impresa utilizzatrice e soggetto-agenzia, fa sì che il contratto psicologico, ovvero il vincolo biunivoco tra soggetto ed organizzazione, assuma delle caratteristiche del tutto particolari. In generale, esso rappresenta un continuum nel quale è possibile rilevare, ad un estremo la condizione transazionale e, all'altro, la posizione relazionale (Millwar e Hopkins, 1998).

La posizione transazionale fa riferimento agli obblighi riguardanti uno scambio economico, in relazione a precisi periodi e doveri, mentre quella relazionale si riferisce a vincoli legati allo scambio sociale (Rousseau, 1989). La relazione si stabilisce su un principio di reciproca onestà, di supporto e di compenso professionale, in cui l'individuo, attraverso un processo di socializzazione, giunge a considerarsi parte integrante dell'organizzazione, di cui assimila cultura e valori.

La lunghezza del contratto e quindi l'effettiva durata del lavoro rappresenta un fattore dotato d'importanza per definire nel lavoratore una posizione transazionale piuttosto che relazionale (Rousseau, 1995). I lavoratori permanenti, in questo senso, appaiono essere più relazionali nelle posizioni contrattuali rispetto ai soggetti impiegati con contratti a termine che mostrano, viceversa, un orientamento più transazionale (Millwar e Hopkins, 1998).

Il contratto psicologico dei lavoratori ex interinali, i quali tendono in misura inferiore a considerarsi assimilabili all'organizzazione per la quale lavorano, può quindi connotarsi più in termini economici che socio-emotivi (Rousseau e McLean Parks, 1993).

In più occasioni la letteratura si è occupata delle motivazioni e degli atteggiamenti dei lavoratori verso il lavoro in somministrazione (Argentero, 2006a).

Da essa emerge che tali atteggiamenti e motivazioni si sviluppano in funzione di tre principali categorie:

a) fattori socio demografici quali età, scolarità, livello di reddito e situazione familiare;

b) esperienza personale diretta circa il lavoro temporaneo;

c) realtà culturale (intesa come credenze ed opinioni) della società in generale o delle specifiche organizzazioni alle quali l'individuo appartiene.

La ricerca svolta da Argentero (2006b) individua tre dimensioni principali degli atteggiamenti verso il lavoro interinale definite: "Ripiego", "Opportunità professionale", "Lavoro preferito".

Emerge come il genere, gli studi e lo stato civile siano correlati con gli atteggiamenti misurati nel questionario. I soggetti di genere femminile, in possesso di minori qualificazioni scolastiche e non coniugate considerano il lavoro somministrato in maniera più favorevole rispetto alle persone di sesso maschile, in possesso di un livello scolastico più elevato e coniugate.

Per quanto riguarda la variabile età, sono i giovani a considerare più positivamente il lavoro ex interinale rispetto ai più anziani. Complessivamente emergono opinioni ed atteggiamenti verso il lavoro in somministrazione piuttosto articolati e sostanzialmente positivi. Pur non essendo considerato il modello di lavoro ottimale, circostanza probabilmente dovuta alle insicurezze che comporta, questo rappresenta un'importante via per conseguire un'autonomia economica, per arricchire la propria professionalità e soprattutto un canale importante di ingresso nel mondo del lavoro (Argentero, 2006b).

Altri dati interessanti ci vengono forniti da un'indagine condotta a partire dal 2007 e conclusasi nel 2009 da Altieri, Dota e Piersanti, su un campione di 958 lavoratori che hanno effettuato un'esperienza di lavoro in somministrazione, della durata non inferiore ai 30 giorni, nel corso dei 12 mesi antecedenti all'indagine (maggio 2006- maggio 2007). Gli autori si sono posti l'obiettivo di esplorare le condizioni di lavoro di un campione tipologicamente rappresentativo dei lavoratori somministrati italiani, con un approfondimento specifico sull'analisi dei percorsi dei lavoratori interinali, prima e dopo l'esperienza di lavoro in somministrazione, prestando

particolare attenzione all'evoluzione dei percorsi professionali in uscita dalla somministrazione.

Al termine dell'indagine gli autori hanno tracciato sei "profili-percorsi" dei lavoratori intervistati, corrispondenti ad altrettanti gruppi, classificandoli per caratteristiche sociologiche, percorsi in entrata, in itinere e in uscita dall'interinale. I gruppi emersi sono sei, e sono stati così denominati:

- "disoccupati ricorrenti" (26,2 %): lavoratori arrivati all'interinale da disoccupati che si ritrovano nuovamente in questa condizione ai termini della missione. Si tratta prevalentemente di quarantenni, soprattutto donne, che hanno svolto missioni sia nel terziario in professioni poco qualificate, che nell'industria come operai generici, ai quali sono state offerte missioni relativamente brevi.
- "Interinali di successo" (20%): lavoratori che hanno terminato positivamente l'esperienza da interinali. Per la maggior parte di essi al termine dell'esperienza nella somministrazione si sono aperte nuove possibilità occupazionali. Si tratta soprattutto di tecnici, impiegati nei servizi alle imprese e altre attività professionali, che hanno fatto missioni di media durata e che durante l'esperienza interinale lavoravano per un numero di ore significativo.
- "Lavoratrici giovani a rischio di precarietà" (17,3%): rappresenta la posizione delle lavoratrici giovani con livelli medio - alti di istruzione (diploma o laurea), residenti al centro Italia, impiegate in posizioni impiegate, con un orario di lavoro standard, inserite soprattutto in servizi sociali e personali. Hanno già accumulato altre esperienze di lavoro flessibili e appaiono, in parte, ancora intrappolate in percorsi di lavoro instabile.
- "Studenti nell'interinale: una posizione strumentale" (10%): si tratta di giovani studenti interinali di età inferiore ai 30 anni, che pur sostenuti economicamente dalla famiglia di origine, molto probabilmente ricorrono all'interinale in modo strumentale per avere un relativo accesso al reddito e conciliare l'esperienza transitoria del mercato con altre esperienze di vita, come il proseguimento del percorso di studi. Le missioni interessano più che altro i comparti commerciale e alberghiero e le relative professioni di settori; riguardano missioni brevi, con orari di lavoro che non vanno oltre le 24 ore settimanali.
- "Operai in mobilità professionale" (9,6%): operai dell'industria che sembrano aver utilizzato il lavoro interinale per cambiare lavoro e per collocarsi in

posizioni di maggior prestigio. Questi soggetti, infatti, prima di entrare nell'interinale erano già occupati come dipendenti e si sono dimessi per ricollocarsi nuovamente, attraverso l'efficace intermediazione delle agenzie per il lavoro. D'altra parte, si tratta di lavoratori che vivono nel nord-est e che, più di altri, possono permettersi di intraprendere percorsi di mobilità professionale in un contesto che offre maggiori opportunità di inserimento lavorativo.

- "Interinali occasionali" (9%): lavoratori dei comparti commerciale –turistico - alberghiero, la cui prestazione si caratterizza per la breve durata (meno di un mese). Si tratta di persone con titoli di studio medio-bassi per lo più al primo ingresso nel mondo del lavoro.

L'indagine ha comunque registrato, da parte dei lavoratori, un giudizio molto positivo in merito all'esperienza di lavoro in somministrazione. Solo una minoranza ha dichiarato di vederci unicamente aspetti negativi, per lo più si tratta di lavoratori più istruiti che si sono trovati a dover accettare lavori inferiori alle proprie competenze. La maggiore criticità avvertita dai soggetti intervistati risulta essere la sensazione di precarietà e l'ansia per il futuro che conseguono alla temporaneità del contratto (Altieri, Dota, Piersanti, 2009).

1.7 Conclusioni

I contenuti del capitolo appena presentati forniscono una panoramica approfondita sul mercato del lavoro, sulle sue caratteristiche, sugli attori e sulla normativa che ne regola i rapporti. Difatti, il presente lavoro si inserisce in uno scenario contemporaneo che fa riferimento alle dinamiche delle relazioni lavorative e di conseguenza alle leggi che regolano tali rapporti. Pur non appartenendo ad un ambito di ricerca giuridica, inevitabilmente le discipline si incrociano e si influenzano l'un l'altra e per tale motivo si è reso necessario un *excursus* normativo in merito all'argomento oggetto dello studio che non si erige ad essere un caposaldo della letteratura giuridica.

Infine, nella confusione della terminologia adoperata in riferimento a tale tema, si è tentato di individuare una definizione univoca e condivisa che possa essere, d'ora in poi, utilizzata nella ricerca per la denominazione dei nuovi rapporti di lavoro.

Introdurremo, in seguito, il concetto di carriera e le variabili che influenzano i rapporti dei lavoratori flessibili con le organizzazioni.

Capitolo II

Il significato della carriera nel nuovo mercato del lavoro

2.1 Premessa

Il significato etimologico del termine carriera, che deriva dal latino *carraria*, riporta alla via sulla quale circolavano i carri nonché allo spazio delimitato ad essi riservato. Da questa definizione ne deriva l'uso corrente di carriera come la 'via' che un lavoratore percorre durante la propria vita professionale.

Gli eventi e i trascorsi socio-economici illustrati nel precedente capitolo hanno mutato i rapporti di lavoro e con essi il significato e le caratteristiche del concetto di carriera.

Di conseguenza, nell'ambito delle *career theory* l'interesse si trasferisce dallo studio di una carriera rigida, uniforme, spesso trascorsa all'interno di un'unica organizzazione allo studio delle carriere "senza confini" o "senza limiti", le cosiddette *boundaryless career*, le quali si sviluppano tra diverse organizzazioni in maniera spesso imprevedibile e non necessariamente in direzione ascendente o discendente (Murgia, 2006).

Nel presente capitolo si tratteranno le linee guida per delineare una panoramica relativa ai mutamenti registrati nel tempo circa il concetto di carriera.

Partendo dalla presentazione delle teorie tradizionali (Sullivan, 1999; Super, 1980; Schein, 1971) sino a giungere alle più attuali concezioni di carriera senza confini e carriera versatile, si metterà l'accento sui concetti di contratto psicologico, di identità di carriera e di transizioni lavorative in uno scenario caratterizzato da flessibilità nei rapporti di lavoro.

Saranno discusse le implicazioni socio-psicologiche delle trasformazioni della nozione di carriera in termini di continui passaggi che il lavoratore è chiamato ad affrontare attraverso varie realtà organizzative e di plurime vite professionali.

2.2 Come cambia la carriera: dall'approccio tradizionale alle carriere senza confini

Tradizionalmente il concetto di carriera si riferisce ad un percorso di crescita che l'individuo realizza all'interno dell'organizzazione di appartenenza e che determina le fasi della crescita e dello sviluppo professionale dell'individuo. In questo senso, il lavoratore può pianificare il proprio percorso professionale prevedendone tappe e sviluppi e valutando i vantaggi e gli avanzamenti futuri.

I modelli tradizionali della nozione di carriera (Sullivan, 1999) tracciano una relazione tra l'individuo e l'organizzazione che si basa sul sentimento di lealtà da parte del dipendente che in cambio si aspetta dall'organizzazione la sicurezza del posto di lavoro e la possibilità di trascorrere la propria vita lavorativa all'interno di un'unica azienda. I lavoratori, secondo questa prospettiva, valutano il successo in base al salario, alle promozioni e alla propria posizione all'interno di quel contesto lavorativo (Lopresti, 2009).

I primi lavori in ambito psicologico sul concetto di carriera sono attribuibili ad Holland (1959) che ponendo la sua attenzione unicamente sulle variabili individuali del lavoratore, attraverso lo studio specifico dei tipi di personalità, ha contribuito a definire i possibili sviluppi di carriera dell'individuo. Secondo l'autore la personalità, le aspirazioni, le aspettative, gli interessi ed i valori influenzano e sono in grado di condizionare la carriera degli individui. È in questa prospettiva che si inserisce il modello RIASEC (Holland, 1973). Più dettagliatamente, il modello di Holland presuppone che esistono tipologie di personalità (Realistico, Investigativo, Sociale, Intraprendente E Artistico) in grado orientare gli interessi professionali verso un ambito specifico di lavoro e di fornire all'individuo la possibilità di effettuare una scelta occupazionale guidata.

Un ulteriore contributo alla definizione di carriera è fornito dalla teoria di Schein (1971) che descrive lo sviluppo della carriera come complesso un processo di socializzazione, caratterizzato da una reciproca influenza del grado di libertà dell'individuo e delle strutture organizzative, che si manifesta in fenomeni di adattamento individuale e di innovazione di ruolo. Le fasi descritte da Schein possono essere riassunte in:

- 1) pre-ingresso ed ingresso;

- 2) formazione iniziale;
- 3) assegnazione di compiti regolari, promozione o stabilizzazione;
- 4) assegnazione di compiti più complessi;
- 5) mantenimento, termine e uscita;
- 6) post-uscita.

La carriera è il frutto di una contrattazione continua tra individuo e organizzazione che può essere concepita come uno spazio tridimensionale all'interno del quale sono possibili diversi tipi di movimento delle persone:

- movimento verticale: incremento o decremento all'interno delle posizioni gerarchiche dell'organizzazione.
- movimento radiale: incremento o decremento della centralità della propria posizione organizzativa (posizioni più o meno strategiche all'interno dell'organizzazione).
- movimento circolare: cambiamento di settore o funzione (movimento di tipo orizzontale).

L'approccio di Schein, pur contribuendo a definire il concetto di carriera, rimane ancorato ad una visione passiva del lavoratore, trascurando la dimensione biografica dei membri dell'organizzazione (Sennett, 2006).

Anche Super (1980) fornisce una visione della carriera degna di attenzione. Secondo una prima definizione generica proposta dall'autore la carriera è un insieme dinamico dei cambiamenti che intercorrono nel rapporto individuo-attività lavorativa, e che si riverberano sulla relazione individuo-organizzazione, individuo-famiglia, nonché sulle rappresentazioni mentali individuali legate al proprio ruolo sociale e alla propria professionalità. Super parte da una visione strettamente legata al contesto lavorativo ed organizzativo del concetto di carriera per arrivare a considerare come pregnanti anche altri ambiti di vita che vedono l'individuo interpretare diversi ruoli sociali (studente, padre/madre, marito/moglie, ecc.).

Super è tra i primi autori in ambito psicologico a proporre una visione dello sviluppo di carriera (*career development*) che incrocia i diversi stadi di vita dell'individuo: la crescita, l'esplorazione, la stabilizzazione e il progresso, il mantenimento e, infine, il declino. Grazie alla teoria di Super, si ridimensionano e si superano gli approcci centrati sui tratti di personalità e si dà risalto alla funzione delle aspettative in relazione al ruolo sociale della professione.

Tuttavia, più recentemente Harrè (1993) ha proposto un orientamento psicosociale che si discosta dalle precedenti visioni presentate. L'autore ha presentato la visione di carriera morale ovvero la costruzione di una stima sociale definita in base a criteri costruiti socialmente nel contesto di riferimento. Emerge, in questo senso, una identità individuale che si forma attraverso i rapporti sociali, all'interno di gruppi e che incide ed influenza l'identità e le scelte di carriera.

Nell'ambito delle teorie psicologico-organizzative il concetto di carriera viene definito come una sequenza di attività concernenti la sfera lavorativa dell'individuo legate ad atteggiamenti, attitudini, valori e aspirazioni individuali (Deutsch, 1984, Williams, 1986).

La carriera è regolata da una serie di dimensioni psicologiche o tratti connessi alla costruzione dell'identità personale e sociale. Accanto ad una componente oggettiva legata alle variabili organizzative, lo sviluppo della carriera è regolato anche da variabili soggettive che fanno riferimento alle aspettative di costruzione di un percorso lavorativo soddisfacente, alle aspirazioni, alle motivazioni e al raggiungimento degli obiettivi professionali.

Secondo gli approcci tradizionali fin qui descritti, le organizzazioni selezionano e scelgono quelle risorse ritenute più adeguate, da un punto di vista di abilità e di requisiti, a ricoprire un determinato ruolo all'interno di un contesto definito e a svolgere i compiti che caratterizzano la propria attività provvedendo allo sviluppo e all'implementazione delle competenze e delle capacità lungo tutto il corso della vita lavorativa del lavoratore. In definitiva, le organizzazioni scelgono un lavoratore, lo ospitano all'interno del loro contesto e lo accompagnano nella crescita e nello sviluppo formativo e lavorativo mettendo in atto, da un lato, strategie volte allo sviluppo dell'individuo e, dall'altro attivando una serie di politiche di promozione delle risorse umane.

Il lavoratore, da parte sua, svolge attività di selezione delle informazioni, tese a cogliere le diverse opportunità di carriera e di sviluppo offerte dall'organizzazione e, allo stesso tempo, grazie all'apporto che offrono, trasmette elementi di innovazione, trasformazione e sviluppo organizzativo.

Vi è, quindi, un continuo e reciproco scambio tra lavoratore ed organizzazione che contribuisce alla crescita e allo sviluppo sia di competenze e abilità dell'individuo, sia di innovazione e rinnovamento dell'organizzazione.

Tuttavia, le trasformazioni che hanno investito e caratterizzato l'attuale mercato del lavoro ci inducono ad una ridefinizione del concetto di carriera in vista dei nuovi rapporti tra individuo ed organizzazione e tra identità individuale ed identità lavorativa.

Alla luce dei recenti mutamenti che hanno stravolto la fisionomia del mercato del lavoro, il rapporto di scambio armonioso tra organizzazione e lavoratore svanisce per lasciare il posto a carriere frammentate e destrutturate ed a permanenze, all'interno dell'organizzazione, sempre più sterili.

Il concetto di carriera si ridefinisce e muta a seconda delle nuove esigenze dei lavoratori, si trasforma e si declina secondo diverse tipologie. La natura e l'aspetto delle moderne forme di contratto lavorativo presuppongono una relazione tra lavoratore ed organizzazione limitata nel tempo che in alcuni casi può essere rinnovata ma, nella maggior parte dei casi, si interrompe e comporta una ridefinizione sia dell'identità del lavoratore all'interno di una nuova organizzazione, con un nuovo ruolo e che si relazione con diversi attori sia delle organizzazioni che acquisiscono una nuova risorsa, con un bagaglio di saperi e competenze diverso. Questa continua ridefinizione di ruoli e compiti abbatte la tradizionale concezione di carriera.

Per Lichtenstein e Mendenhall (2002) le nuove carriere vanno analizzate attraverso nuove categorie fondamentali caratterizzate da:

- non-linearità
- interdipendenza (mutua influenza tra individuo e strutture organizzative)
- emergenza di nuove dimensioni analitiche (creazione di network, comunità di pratiche, ecc.)

Le definizioni che meglio descrivono questi mutamenti sono quelle di *protean career* (Hall, 2004; Hall e Moss, 1998) e di *boundaryless career* ovvero di carriera versatile (Fraccaroli, 2005) e di carriera senza confini.

Già nel 1976 Hall aveva introdotto il concetto di *protean career* per indicare quelle carriere che si sviluppano attraverso le esperienze che il lavoratore sperimenta in diverse organizzazioni che non sono programmate e che sono poco controllabili. Secondo Hall e Moss (1998) la *protean career* è gestita dall'individuo e non dall'organizzazione ed è caratterizzata da una serie di esperienze di transizione da un lavoro ad un altro e di cambiamenti di identità che attraversano tutto l'arco della vita

professionale dell'individuo. La *protean career* non è contraddistinta dallo sviluppo verso posizioni migliori di occupazione ma dal percorso che ogni lavoratore riesce a percorrere in un contesto sempre più instabile ed insicuro. Si potrebbe dire che la principale finalità delle nuove carriere non è quella di crescere professionalmente ma quella di acquisire un certo grado di stabilità e di certezza lavorativa che si riflette, poi, nella sfera privata e personale di ciascun individuo.

L'evoluzione della carriera versatile conduce verso quella che Arthur e Rousseau (1996) hanno definito *boundaryless career* ovvero carriera senza confini o carriera al di fuori dei confini organizzativi. De Filippi e Arthur definiscono la carriera senza confini come: "una sequenza di opportunità di lavoro che vanno oltre i confini di un solo contesto lavorativo" (1996, 116). Essi ritengono che nella costruzione di un percorso di *boundaryless career* siano fondamentali le competenze del singolo, interpretabili nei termini di apprendimento progressivo di competenze, tema strettamente connesso a quello del trasferimento di *skills* da un'organizzazione a un'altra. Gli autori identificano le tre competenze principali che un individuo deve possedere in: *knowing-why* (competenze che riguardano le motivazioni, il significato personale e l'identificazione); *knowing-how* (competenze relazionali, di tipo trasversale) e *knowing-whom* (*network* rilevanti per la carriera e contributo dell'individuo alla comunicazione) (Murgia, 2006).

La carriera senza confini è contraddistinta da una legame debole del lavoratore con l'organizzazione; l'individuo è costretto a continui cambiamenti di lavoro (voluti o imposti) all'interno di una stessa categoria professionale ma tra organizzazioni diverse, oppure tra diverse professioni o tra mansioni differenti della stessa professione

Ciò che caratterizza l'attuale scenario è un contesto instabile ed ambiguo che:

- a) presuppone una forte competitività tra le aziende;
- b) richiede competenze di carriera sempre più specifiche: networking, relazioni sociali, personali e professionali e pro attività (Fraccaroli, 2005);
- c) progetta l'apprendimento in un'ottica di *life long learning* ovvero un apprendimento costante per tutto l'arco della vita lavorativa.

Gli individui diventano protagonisti della propria carriera, stabilendone le tappe, le direzioni senza farsi guidare necessariamente da scelte e politiche organizzative e, allo stesso tempo, attraverso questo tipo di processo, gli individui sanciscono anche

alcuni cambiamenti nel contesto in cui agiscono, soprattutto se il contesto è caratterizzato da strutture organizzative deboli (Weick, 1996) quali quelle che è possibile rintracciare nel panorama economico attuale, caratterizzate da ordinamenti gerarchici poco solidi e frequenti organizzazioni del lavoro per team e per progetti che favoriscono lo scambio, l'interdipendenza, ma anche la presa in carico di maggiori responsabilità individuali rispetto ad obiettivi e scadenze (Piras, 2007).

Tab.1 Carriera tradizionale e *boundaryless career*

	Tradizionale	<i>Boundaryless</i>
Tipo di relazione lavorativa	Sicurezza occupazionale in cambio di lealtà	Occupazione in cambio di prestazioni e flessibilità
Confini	una/due organizzazioni	Molte organizzazioni
Competenze	Specifiche dell'organizzazione	Trasferibili
Successo misurato sulla base di	Status, denaro, promozione	Soddisfazione lavorativa, autonomia
Responsabilità nella gestione della carriera	Organizzazione	Individuo
Formazione	Programmi formali	<i>On-the-job</i>
Passaggi	Legati all'età	Legati all'apprendimento

Fonte: Sullivan, 1999

2.3 Contratto psicologico ed identità di carriera nei percorsi di lavoro flessibile

I cambiamenti che hanno caratterizzato il mercato del lavoro negli ultimi 20 anni comportano una serie di modifiche e di trasformazioni soprattutto sul piano relazionale e nelle dinamiche che regolano i rapporti tra lavoratore ed organizzazione. Se in passato la vita lavorativa di un individuo era caratterizzata dal rapporto esclusivo con un'unica organizzazione per tutta l'esistenza, per cui si poteva parlare di una sola carriera e di un'unica vita professionale, nell'odierno mercato lavorativo questo rapporto si modifica. Infatti, un'unica esistenza prevede plurimi rapporti con più organizzazioni e di conseguenza più carriere e più vite professionali.

Il contratto psicologico riguarda il sistema di credenze individuali circa gli obblighi e le aspettative che esistono tra il lavoratore e l'organizzazione e si fonda su

precise norme sociali e interpersonali utilizzate al fine di ridurre l'incertezza nella relazione tra le parti (Rousseau, 1995). Esso regola, in modo talvolta tendenzialmente implicito, il rapporto tra organizzazione e lavoratori, relativamente ad aspetti e questioni che non sono formalmente inseriti nei contratti di lavoro (Fraccaroli, 2005).

Nei contratti di lavoro, infatti, non si parla in genere di fedeltà, senso di appartenenza o di sicurezza, eppure, nell'ambito del contratto psicologico, il lavoratore si impegna ad erogare la prestazione dovuta, secondo gli standard qualitativi e quantitativi definiti, in cambio si aspetta di ricevere dall'organizzazione benefici e riconoscimenti che vanno aldilà del semplice corrispettivo economico per la prestazione. Dal canto suo, l'organizzazione offre al lavoratore promesse circa la durata del rapporto e le possibilità di sviluppo, di carriera nonché benefici legati all'impegno, alla disponibilità e alla fedeltà.

Per interpretare i cambiamenti che il mercato del lavoro sta vivendo negli ultimi decenni, Herriot e Pemberton (1996) introducono il concetto di contratto psicologico di tipo transazionale. Il contratto tradizionale di tipo relazionale si basava sulla relazione tra un individuo e una singola organizzazione (massimo due, nell'arco dell'intera vita professionale) ed era caratterizzato da attese e promesse di lunga durata tra le due parti, di fedeltà e impegno, da parte del lavoratore, di stabilità, sostegno sociale, fiducia e sviluppo di carriera, da parte dell'organizzazione.

A tale proposito già Schein (1971) aveva tratteggiato il tradizionale rapporto tra lavoratore ed organizzazione come risultato di un complesso processo di socializzazione. La nozione di contratto psicologico implica un'insieme di aspettative circa gli obblighi precisi che una relazione di scambio deve comportare tra i due attori: lavoratore ed organizzazione. Fino agli anni '90 il contratto psicologico più diffuso era di tipo relazionale ed implicava una relazione costante e duratura tra il lavoratore. Ed un'unica organizzazione.

I cambiamenti che hanno investito e mutato l'aspetto del mercato del lavoro odierno hanno avuto, inoltre, un impatto significativo sulle identità e sulle carriere professionali dei lavoratori. Valenduc, Vendramin, Flecker e Papouschek (2006) hanno fornito una classificazione delle tipologie di cambiamenti in relazione alla concezione di carriera che ne consegue:

1. diversificazione delle forme di impiego durante la carriera: lavoro dipendente o autonomo, a tempo indeterminato o determinato, dipendente o interinale, part-time o full-time, ecc.;
2. crescente discontinuità: alternanza di periodi di disoccupazione e occupazione (all'interno di diversi status: da studenti, da genitori, da lavoratore interinale, ecc.), interruzioni della carriera (per maternità o altri motivi), riqualificazioni, passaggi da part-time a full-time o viceversa;
3. diversificazione delle interazioni tra percorsi di carriera e vita privata: sono cambiati i criteri di conciliazione della vita privata e del lavoro e soprattutto i modelli di gestione delle famiglie, che prendono forma come effetto della nuova organizzazione del lavoro, ma anche, in parte, come causa;
4. diversificazione delle aspettative verso il lavoro: in accordo con età, genere, titolo di studio, modelli familiari, ma soprattutto in relazione al personale sentimento di soddisfazione sul lavoro.

Tali distinzioni hanno modificato l'assetto delle tradizionali carriere producendo una de-standardizzazione dei percorsi di vita professionale e di carriera sempre meno uniformi e stabili.

In relazione a tali distinzioni una possibile riformulazione della relazione individuo-organizzazione è quella fornita da Piras (2007, p 42).

- per il tradizionale mercato del lavoro: **un'esistenza = un'organizzazione = una carriera = una vita professionale,**
- per l'attuale mercato lavorativo: **un'esistenza = più organizzazioni = più carriere = più vite professionali.**

Ne consegue che il contratto che più frequentemente i lavoratori flessibili stringono con l'organizzazione è di tipo transazionale caratteristico dei rapporti di lavoro basati su periodi limitati di tempo con uno scarso coinvolgimento da parte dei due attori sociali. In questo contesto, svaniscono gli obblighi di fedeltà e di continuità del rapporto di lavoro e trovano spazio l'ambiguità e la visione del lavoro come insieme frammentato di esperienze di lavoro basate su contratti a breve termine. Ulteriore implicazione è la riformulazione della nozione di carriera che si rintraccia nella nuova "società dei Lavori" (Accornero, 1997). Le nuove carriere sono caratterizzate da non linearità, interdipendenza tra individuo ed organizzazione ed emergenza di nuove dimensioni (Lichtenstein & Mendenhall 2002).

Il rapporto tra individuo e organizzazione è, dunque, riformulato a partire da questa evidenza: l'organizzazione non è obbligata a stabilire relazioni di continuità con l'individuo che, di conseguenza, non si sente più vincolato a sviluppare sentimenti di fedeltà e di appartenenza.

2.4 Le transizioni lavorative e il lavoro flessibile

Le transizioni psicosociali rappresentano la sede di fenomeni e processi di cambiamento della persona riguardanti la definizione del sé, la progettazione del proprio futuro, l'attribuzione di significati all'esperienza lavorativa, la costruzione delle appartenenze sociali e lo sviluppo di competenze professionali (Sarchielli, 2003).

Le transizioni, quindi, presuppongono un passaggio da una situazione conosciuta ad una diversa ed ignota e comportano significativi cambiamenti e ristrutturazioni sul piano sociale e cognitivo. Le transizioni lavorative o transizioni di carriera possono sussistere per diverse ragioni:

- a) cambiare un posto di lavoro per un altro nella stessa categoria professionale;
- b) spostarsi da una categoria professionale ad un'altra;
- c) cambiare mansione all'interno della stessa organizzazione.

Juntunen e Atkinson (2002) hanno classificato i diversi tipi di transizione in :

1. transizioni di mantenimento, ossia un cambiamento nella professione senza che questo implichi un cambio di azienda o di mansioni;
2. transizioni di avanzamento, qualsiasi mutamento e sviluppo in meglio della propria posizione lavorativa;
3. transizioni di ingresso o re-ingresso, che si presentano ogni volta che il lavoratore fa ingresso nel mondo del lavoro o rientra dopo un'interruzione (ad esempio disoccupazione);
4. transizioni "leave or seek", nelle quali il lavoratore prende la decisione autonoma di dare una svolta alla propria carriera.

Le transizioni lavorative sono state anche classificate in base al grado di volontarietà o all'involontarietà del cambiamento (Heppner e Scott, 2006).

I fattori (Ibarra, 2006) che promuovono la scelta di una mobilitazione volontaria sono:

- i fattori contestuali (caratteristiche del mercato del lavoro, ruolo di intermediari quali le agenzie di lavoro);
- il concetto di sé (in particolare l'identità professionale e la costellazione dei propri Sé possibili) (Markus e Nurius, 1986);
- le reti sociali: come la famiglia, i colleghi di lavoro, amici e conoscenti;
- gli eventi scatenanti ossia i mutamenti dovuti ad eventi significativi all'interno della propria famiglia, a condizioni fisiche di salute, a valutazioni relative l'azienda presso la quale si lavora.

Un fattore determinante nelle transizioni lavorative è rappresentato dal costrutto di "aspettativa". L'aspettativa viene identificata come una rappresentazione anticipatoria che un soggetto sviluppa rispetto ad avvenimenti futuri, sia sul piano personale sia in relazione al mondo esterno (Galimberti, 1992).

La nozione di aspettativa si fonda su fenomeni dai quali dipende lo stimolo ad agire per ottenere un determinato obiettivo. Alla base della creazione di una aspettativa, indubbiamente, è possibile rinvenire il concetto di motivazioni psicologiche. La motivazione, nella sua doppia accezione di stimolo e di meta, costituisce un fattore dinamico del comportamento, che attiva ed indirizza un organismo verso una meta precisa ed è alla base, pertanto, della definizione di aspettativa. Diviene, così, indispensabile introdurre le aspettative come elemento cardine nel processo di transizione, come variabile predittiva dei comportamenti del lavoratore. Questa relazione assume sfumature ancora più interessanti se pensata nell'ottica del lavoro flessibile dove i cambiamenti e le transizioni da un'organizzazione ad un'altra non sono né decise e né volute dal lavoratore stesso.

Applicando tali costrutti teorici al contesto dell'attuale mercato del lavoro ed alla figura del lavoratore è possibile trarre come conseguenza un radicale mutamento del processo transizionale. Difatti, nel corso degli anni si è registrato un graduale passaggio dal modello univoco transizionale rappresentato da un percorso ben articolato: "studente-lavoratore-pensionato" ad un modello poli-transizionale delineato non più da un percorso ad una via ma frastagliato in diversi passaggi e cambiamenti anche simultanei. In sostanza, il lavoratore al fine di integrarsi e crescere professionalmente in maniera efficace nel nuovo mondo del lavoro è costretto ad adeguare le proprie competenze alla domanda di lavoro al fine di non restarne escluso.

Ne consegue che il percorso univoco e lineare “studente-lavoratore-pensionato” si trasforma inevitabilmente in un percorso spezzettato e discontinuo in cui è necessario un frequente ri-orientamento del lavoratore e, dunque, una riformulazione dei suoi ruoli lavorativi. Si assiste, così, ad una continua rielaborazione delle competenze, ad una frequente riqualificazione del lavoratore all’interno del mercato lavorativo e ad un ricorrente cambio di status (ad esempio da impiegato a disoccupato, da studente a lavoratore, da lavoratore autonomo a lavoratore dipendente).

2.5 Conclusioni

Quanto finora detto, presenta un’immagine del lavoratore come un soggetto passivo, vittima dei cambiamenti del mercato del lavoro e di richieste alle quali è costretto a rispondere. L’obiettivo, però, di tutto il lavoro di ricerca è quello di provare a ribaltare la prospettiva di indagine ed iniziare a considerare il lavoratore come individuo attivo, che sceglie, che prende delle decisioni e cerca di costruire un’identità professionale in base a ciò che meglio si adatta alle proprie esigenze.

Spesso, infatti, sono le stesse condizioni di lavoro a cui sono obbligati gli individui e la mancanza di prospettive di carriera all’interno di un’organizzazione a rendere il lavoratore “flessibile” ed in grado di decidere se continuare o meno nel percorso intrapreso all’interno di un’organizzazione. Si può parlare, quindi, di turnover dei lavoratori flessibili? Si può considerare il lavoratore atipico un soggetto in grado di decidere autonomamente del proprio futuro lavorativo? Quali sono le strategie di proattività che mette in atto un lavoratore flessibile? Queste sono alcune delle domande, a cui si cercherà di dare una risposta in seguito.

Entra in gioco, in questo modo, il costrutto di career commitment come elemento cardine della relazione tra organizzazione ed esiti dell’esperienza lavorativa che, assieme ad altre variabili oggetto di studio, verrà analizzato nel prossimo capitolo.

Capitolo III

La relazione tra lavoratore, carriera ed organizzazione: una rassegna dei principali contributi empirici presenti in letteratura

3.1 Premessa

La maggior parte degli studi sul lavoro flessibile in ambito internazionale e nazionale si sono preoccupati, principalmente, di spiegare ed analizzare i comportamenti del lavoratore in riferimento a concetti come benessere, soddisfazione e percezione di equità rispetto al lavoro tradizionale.

De Cuyper, De Jong,, De Witte, Isaksson,, Rigotti, e Schalk (2008) hanno realizzato un'attenta analisi della letteratura scientifica in merito al fenomeno del lavoro flessibile ed agli studi che hanno investigato comportamenti ed atteggiamenti dei lavoratori temporanei.

Questo lavoro ha messo in evidenza, da un lato, la complessità degli studi in merito e, dall'altro, la mancanza per alcuni lavori di fondamenti teorici e di validità di applicazione dei risultati. In particolare, l'autore obietta la ripetitività delle variabili trattate in ambito di lavoro temporaneo: soddisfazione lavorativa, benessere stress e commitment organizzativo.

Partendo dai suggerimenti forniti da questa rassegna, l'obiettivo del presente lavoro è introdurre nell'ambito degli studi sul lavoro flessibile un modello di ricerca innovativo che presenti variabili non ancora studiate in questo filone di ricerca.

In questo capitolo verranno descritte le variabili del lavoro oggetto di questa tesi.

In particolare, saranno presentate le variabili antecedenti del comportamento organizzativo: Percezione di Supporto Organizzativo (POS) e Work Engagement, gli esiti dell'esperienza organizzativa: Commitment Organizzativo, Intenzioni di Turnover e Job Search Behavior e la variabile moderatrice Career Commitment.

3.2 Gli antecedenti del comportamento organizzativo: Percezione di Supporto Organizzativo (POS) e Work Engagement

All'interno di un contesto di scambio sociale i lavoratori valutano la percezione di supporto che ricevono dall'organizzazione come elemento essenziale nel mantenere un giusto equilibrio tra le dinamiche attivate nella relazione con l'organizzazione stessa e rispondono a questa percezione con comportamenti positivi di coinvolgimento affettivo (De Witte & Naswall, 2003). Per questa ragione, in letteratura (Eisenberger et al., 2001; Gakovic and Tetrick 2003; Meyer et al. 2002; Shore and Wayne 1993;) il POS è considerato uno dei più forti predittori dei comportamenti positivi dei lavoratori ed, in particolare, della dimensione dell'affective commitment.

La "Teoria del Supporto Organizzativo" (OST) (Eisenberger, 1986) assume che l'organizzazione rappresenta per il lavoratore una fonte di risorse socio-emozionali. Le dimostrazioni di riconoscenza e considerazione dell'organizzazione nei confronti dei dipendenti, sia in termini morali che in termini tangibili, favorirebbero lo sviluppo di sentimenti di approvazione, stima e affiliazione verso l'organizzazione. In questa relazione di reciprocità si sviluppa, nei dipendenti, la percezione di supporto organizzativo (POS), vale a dire la sensazione di valorizzazione del lavoro e di preoccupazione del benessere.

Eisenberger (2001) mette in evidenza come alti livelli di POS producano maggiore impegno nei lavoratori in vista del raggiungimento degli obiettivi organizzativi, aumentandone i livelli di affective commitment, migliorandone la performance e riducendo il livello di assenteismo e di intenzioni di turnover. Tra la causa e gli effetti citati, giocherebbe un ruolo importante quel sentimento definito da Eisenberg "*felt obligation*", ovvero un senso di obbligo dei soggetti nei confronti dell'organizzazione, che li spingerebbe a sviluppare sentimenti e attuare comportamenti di sostegno al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Sulla base della teorie del supporto organizzativo (Eisenberger et al, 1986), tra i fattori che influenzano la percezione di supporto organizzativo vi sono:

- equità di trattamento dei dipendenti: il modo in cui l'organizzazione distribuisce i riconoscimenti a tutti i dipendenti; questo fattore si differenzia dall'equità procedurale che, invece, fa riferimento alle norme ed alle procedure che regolano tale distribuzione (Greenberg, 1993). Shore e Shore (1995) sostengono che l'equità procedurale influenza maggiormente il POS, rispetto all'equità distributiva; questa tendenza viene confermata empiricamente dagli studi di Fasolo (1995) e Wayne (2002).
- Supporto da parte dei supervisor dell'organizzazione: gli studi di Eisenberger et al. (2001) riscontrano un incremento del POS e dei livelli di identificazione nei valori organizzativi, quando i lavoratori percepiscono di essere supportati dai colleghi che ricoprono una posizione di maggiore responsabilità all'interno dell'organizzazione.
- *Human resource practice*: le attività di gestione delle risorse umane rappresentano un importante contributo, in positivo o in negativo, al POS, in quanto costituiscono interventi orientati direttamente verso i dipendenti. Attuare *HR practice* favorevoli significa implementare investimenti volti a valorizzare il capitale umano (Allen et al., 2003).

Il POS consente al dipendente di riporre fiducia nell'organizzazione in cui lavora ed influenza l'impegno investito dai soggetti per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Eisenberger (1986) sostiene che i dipendenti tendono a personificare l'organizzazione, e che questo processo favorisce la formazione del POS. Nel relazionarsi con l'organizzazione, i dipendenti metterebbero in atto processi attribuzionali simili a quelli utilizzati nelle relazioni interpersonali.

La OST sostiene che alti livelli POS, agendo sui bisogni socio-emozionali dei soggetti (autostima, approvazione e supporto emotivo) influenzano l'incremento dei livelli di affective commitment (Eisenberger et al., 1986, Armeli et al., 1998). La soddisfazione di questi bisogni favorirebbe l'accrescimento della membership e dello status di ruolo, agendo quindi sull'identità sociale dei soggetti, e aumentando il loro attaccamento emotivo. Rhoades (2001), evidenzia che le variazioni dei livelli di POS sono collegati ai cambiamenti nel tempo dei livelli di affective commitment, mentre le variazioni di affective commitment nel tempo non variano al variare dei livelli di POS.

La OST è stata generalmente studiata nei rapporti di lavoro stabili e tradizionali, tuttavia nel mondo del lavoro contemporaneo caratterizzato da sempre più frequenti rapporti di lavoro flessibili, i datori di lavoro sono meno disponibili ad investire risorse in relazioni lavorative part-time o a termine (Tsui et al., 1995; Mc Lean, Parks et al. 1998). Verrebbe meno, così, il rapporto di reciprocità alla base della formazione del POS: i lavoratori contingenti avvertirebbero meno supporto rispetto ai lavoratori tradizionali. Eisenberger, Jones, Aselage & Sucharski, (2005) mettono in evidenza che il livello del POS dei *contingent worker*, sono condizionati dalla loro volontarietà di essere assunti con tali tipologie contrattuali: il POS sarebbe maggiore per i lavoratori flessibili volontari.

Gli studi che hanno investigato POS e affective commitment nei lavoratori contingenti con contratto di somministrazione, hanno evidenziato relazioni positive tra i due costrutti sia in riferimento all'agenzia interinale che nei confronti delle aziende clienti (Connelly, Gallagher, and Gilley 2007; Liden et al., 2003; McClurg 1999; Van Breugel, Van Olffen, and Olie 2005).

Da una ricerca svolta da Cooper-Thomas (2009) su lavoratrici in somministrazione emerge che il POS è un significativo predittore di affective e normative commitment, sia verso l'agenzia per il lavoro che verso le aziende clienti, confermando quanto emerso dalle precedenti ricerche su lavoratori temporanei (Benson, 1998; Connelly, Gallagher, and Gilley 2007; Liden et al. 2003; McClurg, 1999) e permanenti (Eisenberger et al., 2007; Gakovic and Tetrick 2003; Meyer et al. 2002; Shore and Wayne 1993; Waine, Shore and Lidden 1997). Queste ricerche supportano la tesi di Liden et al.: l'affective commitment nei lavoratori somministrati opera all'interno di un contesto di scambio sociale in cui il POS viene ricambiato dai lavoratori ad entrambe le organizzazioni. Questo meccanismo si estenderebbe anche al normative commitment.

Emerge, inoltre, una relazione nulla tra POS e continuance commitment, coerentemente con quanto rilevato in precedenti ricerche sui lavoratori permanenti (Eisenberger, Fasolo, and Davis-LaMastro 1990; Gakovic and Tetrick 2003; Meyer et al. 2002; O'Driscoll and Randall 1999), sebbene in contraddizione con altri studi sui lavoratori in somministrazione (Connelly, Gallagher, and Gilley 2007) in cui emergono relazioni moderate tra i due costrutti.

È possibile che il contesto fornisca una percezione di “*job mobility*” che, in studi precedenti (Meyer et al., 2002), ha mostrato relazioni negative moderate con il continuance commitment.

Evidenze empiriche mostrano, inoltre, che il POS riferito all’azienda cliente è un valido predittore del normative commitment relativo all’agenzia per il lavoro; si rileva anche una debole correlazione del continuance commitment con affective e normative commitment riferiti all’azienda utilizzatrice. Questo dato contrasta con quanto rilevato nelle ricerche sui lavoratori permanenti, per i quali non si evidenziava alcuna relazione significativa tra continuance commitment e le altre due variabili citate (Gakovic and Tetrick 2003; Meyer et al. 2002) e suggerisce, come affermato da Benson (1998), che abbandonare l’azienda in cui si sta attualmente lavorando, per i soggetti interinali, rappresenta un costo emotivo significativo.

Altri studi empirici (Coyle-Shapiro & Morrow, 2006; Connelly et al., 2007) evidenziano una moderata correlazione tra affective commitment verso l’agenzia e affective commitment verso l’azienda utilizzatrice. Gli stessi autori trovano che il POS riferito all’azienda cliente predice il continuance commitment nei confronti dell’agenzia, deducendo che i lavoratori temporanei valuterebbero l’operato dell’agenzia sulla base delle esperienze all’interno dell’azienda cliente. Questi risultati sono coerenti con quanto sostenuto da Connelly (2004), il quale teorizza che le opinioni e le percezioni sviluppate dai lavoratori nei confronti dell’agenzia, possano derivare da comportamenti messi in atto nei loro confronti da parte dell’azienda cliente.

Nell’ottica dei costrutti considerati predittori dei comportamenti organizzativi, un ruolo importante è quello giocato dal sentimento di legame ed impegno verso il lavoro. Quello che Schaufeli e Salanova (2006) definiscono Work engagement è un atteggiamento positivo e appagante nei confronti dell’esperienza lavorativa caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento.

L’engagement non è uno stato d’animo momentaneo ma si riferisce ad una condizione persistente che non si concentra su un oggetto in particolare o su un comportamento. Tre sono le dimensioni che Schaufeli prende in esame per tratteggiare questo stato del lavoratore e sono:

- Vigore: elevati livelli di energia e di resistenza mentale durante il lavoro, volontà di investire sforzi ed energia durante il lavoro e persistenza anche di fronte alle difficoltà.

- Dedizione: forte coinvolgimento nel lavoro sperimentando entusiasmo, ispirazione, orgoglio e sfida.
- Assorbimento: piena concentrazione nel lavoro che provoca una percezione dello scorrere del tempo più veloce ed una difficoltà da parte del lavoratore a distaccarsi dal lavoro.

Gli studi (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2001; Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2001) evidenziano come possibili predittori del work engagement alcune caratteristiche del lavoro svolto come ad esempio un adeguato supporto da parte dei supervisori, un puntuale feedback sul proprio operato, il grado di autonomia, la varietà dei compiti assegnati e le attività di formazione e di aggiornamento.

Sonnentag (2003) ha individuato che i livelli di work engagement sono influenzati positivamente dal grado in cui i lavoratori riescono a recuperare le energie della giornata lavorativa precedente; inoltre, l'engagement è correlato positivamente anche ai livelli di self-efficacy (Salanova et al., 2001): un elevato senso di auto-efficacia percepita consente ai lavoratori più alti livelli di coinvolgimento nel lavoro e viceversa. Studi più recenti hanno dimostrato che, in una coppia di lavoratori, il senso di coinvolgimento al lavoro di uno dei due partner (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2008) influenza anche il coinvolgimento al lavoro dell'altro membro della coppia con particolare riferimento alla dimensione del vigore e della dedizione.

Possibili conseguenze del costrutto in esame sono sicuramente gli atteggiamenti positivi dei lavoratori nei confronti del lavoro in generale e dell'organizzazione come alta soddisfazione lavorativa, significativi livelli di commitment organizzativo e basse intenzioni di abbandono (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2000; Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003). Il work engagement, inoltre, è un predittore significativo anche dei comportamenti proattivi del lavoratore come l'iniziativa personale, la gestione dei cambiamenti (Salanova et al., 2003) e di atteggiamenti propositivi come motivazione ad apprendere e comportamenti extra-ruolo.

Le considerazioni fin qui esposte inducono a considerare il work engagement come significativo elemento mediatore nella relazione tra le risorse organizzative (attrezzature tecniche, partecipazione alle scelte, ecc.) e gli atteggiamenti ed i comportamenti positivi dei lavoratori.

3.3 Gli esiti dell'esperienza organizzativa: Commitment Organizzativo, Intenzioni di Turnover e Job Search Behavior.

Nell'ottica della gestione delle risorse umane, l'organizzazione ed il lavoratore attivano iniziative e comportamenti in grado di influenzare reciprocamente performance e risultati. Nell'ambito dei legami tra persona ed organizzazione, tra gli esiti dell'esperienza lavorativa, si può considerare il grado di impegno e di coinvolgimento che un lavoratore sviluppa nei confronti della vita lavorativa sulla scia di spinte motivazionali e, di risultati positivi raggiunti ma anche sulla base di un efficace supporto da parte dell'organizzazione e sulla percezione di cura del benessere del lavoratore (Sarchielli, 2003; 2008).

Nello specifico, gli argomenti che verranno trattati e discussi in questo paragrafo, sulla base degli obiettivi della ricerca, fanno riferimento ai costrutti di commitment organizzativo e di percezione di supporto organizzativo, l'uno come esito dell'esperienza lavorativa e l'altro come input nella relazione tra lavoratore ed organizzazione.

Il commitment organizzativo si riferisce al grado di coinvolgimento di una persona nell'organizzazione e si caratterizza essenzialmente per la condivisione e l'accettazione dei valori e degli obiettivi dell'organizzazione, nonché per la volontà di impegnarsi nell'interesse della stessa (Allen & Meyer, 1990). Parlando di impegno verso l'organizzazione si fa riferimento ai legami di natura affettiva e cognitiva tra la persona ed il lavoro in generale ricollegando questi rapporti al valore attribuito al lavoro, al grado di centralità che esso assume nelle diverse sfere della vita del lavoratore, al rilievo che l'esperienza lavorativa può avere per la costruzione della propria identità personale ed alla realizzazione di sé (Sarchielli, 2003).

Il commitment organizzativo è stato concettualizzato in letteratura (Meyer et al, 1990) come un costrutto composto da tre componenti: commitment per continuità, affettivo e normativo. Il modello a tre componenti di Meyer ed Allen si sovrappone in modo considerevole ad altre concettualizzazioni multidimensionali (Jaros, Jermier, Koehler e Sincich, 1993; Mayer & Schoorman, 1992). Tale modello amplia il concetto di commitment per includere la dimensione del desiderio, del bisogno e dell'obbligo a rimanere, andando al di là della definizione psicologica sociale tradizionale di atteggiamento (Chemolli, 2010).

Il commitment affettivo rappresenta la componente affettiva che lega un individuo all'organizzazione e fa riferimento al desiderio individuale di lavorare nell'interesse della propria organizzazione. Il commitment affettivo è anche definito "attitudinale", perché riflette una predisposizione naturale dell'individuo, basata su sentimenti ed emozioni e su atteggiamenti positivi di risposta all'esperienza lavorativa.

Il commitment per continuità esprime la necessità di rimanere nell'organizzazione a causa degli elevati costi che possono scaturire da eventuali sospensioni del rapporto di lavoro, principalmente attribuibili problemi di disoccupazione sul mercato del lavoro e quindi alla mancanza di valide alternative occupazionali (Buonocore & Russo, 2010).

Il commitment normativo si basa su un sentimento di obbligo morale, di riconoscenza e di lealtà che gli individui percepiscono nei confronti della propria organizzazione (Bergman, 2006; Meyer e Allen, 1991, 1997). Essi, pertanto, sono indotti a rimanere legati alla propria organizzazione anche per ricambiare quanto l'organizzazione ha fatto per loro, investendo in formazione, inserimento, socializzazione organizzativa, ecc. (Wiener, 1982).

Mayer e Allen (1984) hanno messo a punto uno strumento di misura dell'organizational commitment, che fa riferimento alle tre principali articolazioni del costrutto appena descritte. I risultati dei loro studi dimostrano che i costrutti commitment normativo e commitment affettivo siano in parte correlati e presentano caratteristiche comuni (Allen e Meyer, 1996; Mathieu e Zajac, 1990). Sebbene l'affettive commitment da solo non riesca a cogliere tutti i fattori che influenzano la decisione di un individuo di stare in un'organizzazione (Wasti, 2003), ci si è chiesti se le due dimensioni non fossero ridondanti e sovrapponibili una all'altra. Diversamente dal commitment continuativo, essi rivelano un'attitudine dell'individuo verso l'organizzazione, basata su un legame affettivo o su un sentimento di obbligo morale e di riconoscenza. Il commitment continuativo si caratterizza, invece, per una forte componente di razionalità, basata su calcoli di convenienza, ed è un costrutto empiricamente distinto dagli altri due (Meyer, Allen, Gellatly, 1990).

Molte ricerche sono state effettuate per confermare la validità predittiva della scala di Meyer e Allen e approfondire le relazioni tra i tre fattori (Angle, Lawson, 1994; Dunham, Grube, Castaneda, 1994; Hackett, Bycio, Hausdorf, 1994; Meyer, Allen, Gellatly, 1990; Meyer, Allen, Smith 1993; Whitener, Waltz, 1993).

Le ricerche condotte nel contesto italiano (Pierro, Lombardo, Fabbri, Di Spirito, 1995) hanno confermato la validità cross-culturale del costrutto.

Per quanto concerne lo studio degli antecedenti, dei correlati e degli effetti dell'organizational commitment, in letteratura sono presenti diversi contributi. Methieu e Zajac (1990) ne propongono una classificazione. Caratteristiche personali, caratteristiche del lavoro, relazioni gruppo leader, caratteristiche organizzative e ruolo sono considerati come antecedenti del commitment (Mowday, Steers, Porter, 1982). I fattori di tipo affettivo, come la motivazione, il job involvement, lo stress, la soddisfazione lavorativa, che di solito, come il commitment, descrivono reazioni psicologiche all'ambiente di lavoro, vengono considerati correlati, essendo difficile specificare la precedenza causale di molte di esse (Borgogni, 2001). Le risposte comportamentali, infine, vengono generalmente considerate conseguenze e fanno riferimento a prestazione lavorativa, percezione di alternative lavorative, intenzioni di cercare un nuovo lavoro, intenzione di lasciare l'organizzazione, turnover, presenza e ritardi sul post di lavoro.

Gli studi teorici ed empirici sull'organizational commitment si sono occupati principalmente dei fattori personali e ambientali atti a predire il commitment dei dipendenti con contratto di lavoro tradizionale, stabile (Becker et al., 1992; Blau, 1993). Più di recente, gli autori hanno iniziato ad analizzare la questione dal punto di vista di quei lavoratori impiegati con tipologie contrattuali flessibili. Tra questi, il caso dei lavoratori in somministrazione rappresenta un tema particolarmente articolato, data la duplice relazione esistente tra essi, l'agenzia per il lavoro e l'azienda cliente. In questi casi, l'agenzia determina gli aspetti estrinseci del rapporto, ma la maggior parte degli aspetti organizzativi del lavoro sono stabiliti dall'azienda cliente (compiti, supervisione, responsabilità, ambiente di lavoro). Si può assumere che i lavoratori somministrati sviluppino organizational commitment verso entrambe le organizzazioni con le quali si interfacciano.

Considerata la durata prestabilita e, spesso, breve dei contratti, è ragionevole pensare che il commitment organizzativo rivolto all'agenzia sia commisurato alla capacità di quest'ultima di assistere i soggetti nel trovare lavori soddisfacenti (Gallagher e McLean Parks, 2001). Evidenze empiriche suggeriscono che il commitment organizzativo rivolto all'agenzia sia positivamente correlato al numero e alla qualità dei contratti proposti (Gallagher e Futagami, 1998; Newton-McClurg, 1996).

Un altro aspetto esplorato dagli studiosi è quello riguardante la relazione multipla dipendente-agenzia-azienda cliente (McLean Parks et al.,1998). Gallagher et al, (2001) teorizzano che ci possa essere la possibilità che il commitment organizzativo riferito all'azienda cliente si annidi all'interno del commitment organizzativo rivolto alle agenzia per il lavoro, con la conseguenza che il primo sia condizionante per il secondo.

In verità la teoria andrebbe ulteriormente sviluppata: non è ancora chiaro se il rapporto di lavoro in somministrazione dia luogo a due livelli di organizational commitment distinti o se questi si condizionino l'un l'altro in qualche maniera (Gallagher e McLean Parks, 2001).

Mayer e Allen (1991, p. 67, 1997, p.11) hanno osservato che, sebbene siano state sviluppate diverse definizioni di organizational commitment, gli studiosi convergono nell'affermare che "il commitment sia uno stato psicologico che caratterizza la relazione tra soggetto e organizzazione, e abbia implicazioni sulla decisione di permanere all'interno dell'organizzazione". Nel mondo del lavoro interinale, i contratti possono durare da pochi giorni ad alcuni anni, ma il termine è prefissato. Per alcuni aspetti sembrerebbe appropriato concepire il commitment verso l'organizzazione cliente in termini di volontà del lavoratore di portare a compimento l'intera durata del contratto. Si tratterebbe, in tal caso, di un commitment di carattere prevalentemente continuativo e normativo. Non sarebbe chiaro, secondo gli autori, il modo in cui un lavoratore in somministrazione, possa sviluppare affective commitment e sentirsi attaccato agli obiettivi e valori dell'azienda in cui è impiegato (McLean Parks & Kidder, 1994; McLean Park et al., 1998). Sembrerebbe quindi che, data la natura prevalentemente transazionale del contratto psicologico, sia più facile sviluppare, per un lavoratore interinale, un commitment di carattere normativo e continuativo, nei confronti dell'azienda cliente, piuttosto che un commitment di tipo affettivo.

Si osserva inoltre, che un soggetto che dovesse chiedere all'agenzia di tornare a lavorare per un'azienda presso la quale ha prestato servizio precedentemente, manifesterebbe in tal modo commitment verso la stessa. Gli autori osservano anche, tuttavia, come tale richiesta possa semplicemente indicare la speranza che, ottenendo più contratti a termine presso la stessa azienda, aumenti la probabilità di stabilizzazione contrattuale (Gallagher e McLean Parks, 2001).

Una delle tappe principali del processo di transizione lavorativa è rappresentato dall'ingresso del soggetto nel mondo del lavoro e dai cambiamenti che affronta nel corso della sua vita professionale. Uno dei costrutti che maggiormente interessa la letteratura psicologica e sociologica è relativo al 'comportamento di ricerca del lavoro' che assume un significato particolare nell'ottica del lavoro flessibile.

Il comportamento di ricerca del lavoro (*job search behavior*) è stato preso in esame principalmente negli studi che si sono occupati di giovani alle soglie della laurea e nei neo laureati, come parte di un processo di autoregolazione diretto al raggiungimento di un obiettivo professionale (Kanfer et al., 2001).

Per i giovani, in procinto di inserirsi nel mercato del lavoro, la ricerca di un impiego costituisce una fondamentale attività che può segnare la qualità ed il successo della transizione al mondo produttivo (Ingusci, 2007). Le modalità con cui un individuo si attiva nella ricerca di un impiego costituiscono un elemento essenziale per definire la sua probabilità di successo attuale e relativa al futuro percorso di carriera (Sarchielli, et al. 1991; Werbel, 2000). Il grado di definizione del progetto professionale, l'appropriatezza dei canali utilizzati, la capacità di attivare ed utilizzare forme di sostegno sociale, la motivazione a darsi da fare, l'abilità nel raccogliere informazioni e metterle in relazione con le proprie aspettative, la capacità di agire sostenuti da un'alta considerazione di sé -livello di autoefficacia- il realismo di significati attribuiti al lavoro, sono tutti elementi di natura psicosociale che intervengono in modo decisivo nel definire la riuscita dell'accesso al mondo del lavoro, dell'ingresso in una nuova organizzazione produttiva e, più in generale, dei processi di transizione nei ruoli lavorativi (Ingusci, 2007).

Il Job Search Behavior è un costrutto fondato su tre aspetti:

a) Job Search Usage: le fonti di informazione sono tra gli aspetti più importanti nella ricerca del lavoro e risultano tra le dimensioni più studiate, fanno riferimento ai mezzi con cui coloro che sono alla ricerca acquisiscono informazioni sulle opportunità di lavoro. Esiste una netta distinzione tra fonti formali e fonti informali:

- Fonti formali implicano l'utilizzo di intermediari pubblici, come inserimento di inserzione in giornali, centri per l'impiego, ed agenzie per il lavoro.

- Fonti informali riguardano intermediari privati, come amici parenti o persone che hanno lavorato in un'organizzazione (Huffman e Torres, 2001).

b) Job Search Intensity: l'intensità nel comportamento di ricerca si riferisce alla frequenza con cui i job seekers, durante un determinato periodo di tempo, si impegnano nello svolgimento di attività per la ricerca di un impiego, le attività possono essere ad esempio, la stesura di un curriculum, prendere contatti con un'agenzia per il lavoro etc.

c) Job Search Effort : si riferisce all'energia, al tempo ed alla persistenza che un job seeker impiega nella sua ricerca. Al contrario della job search intensity, l'impegno nella ricerca non focalizza l'attenzione sulle attività da intraprendere o sui comportamenti piuttosto, fa riferimento al tempo ed allo sforzo impiegato.

Il modello analizzato nel presente studio è quello proposto da Blau (1993, 1994) che, basandosi su una struttura bidimensionale del costrutto in esame, ha individuato due importanti fasi nel processo di ricerca: il comportamento preparatorio di ricerca di un impiego – *job search preparatory behavior* - ed il comportamento attivo – *job search active behavior*- .

- preparatory job search intensity: implica la raccolta di informazioni e l'identificazione di potenziali percorsi da seguire durante la fase di pianificazione della ricerca del lavoro;

- active job search intensity: implica la pianificazione di un piano di azione e l'azione di ricerca vera e propria

Ulteriori studi (Saks e Ashforth, 2000) presentano un'articolazione tridimensionale delle attività di ricerca: attività preparatoria di ricerca, intensità della ricerca, canali utilizzati nella ricerca.

Infine, un ultimo costrutto che svolge il ruolo di *outcome* nella relazione tra individuo ed organizzazione ed è oggetto del presente studio, è rappresentato dall'Intenzione di Turnover. Le intenzioni sono una conseguenza dei comportamenti e delle aspettative che un lavoratore nutre nei confronti dell'esperienza lavorativa e, a loro volta, rappresentano dei validi predittori del comportamento effettivo di abbandono del lavoro. In particolare, fra le varie teorizzazioni del costrutto, il modello preso in considerazione in questo lavoro è quello relativo agli studi di Mobley et al. (1979) che rappresenta uno sviluppo di precedenti studi dello stesso autore (Mobley, 1977). L'autore indica quattro determinanti principali della decisione di lasciare un'organizzazione: la soddisfazione lavorativa, le aspettative di utilità del lavoro attuale, le aspettative di utilità fornite dalle alternative al lavoro ed i ruoli e i valori non strettamente legati al lavoro. Una delle attrattive, che indurrebbero i lavoratori ad

abbandonare l'attuale lavoro, è rappresentato dalle anticipazioni immaginarie che il lavoratore si è rappresentato e che spesso vengono deluse nel momento di confronto con la realtà e dalle aspettative che vengono elaborate in riferimento ad un'alternativa lavorativa. A questo proposito vengono ripresi i lavoro di Porter e Steers (1973): i lavoratori, prima di fare ingresso in una nuova realtà lavorativa, elaborano delle aspettative che dopo l'ingresso vengono concretamente messe a confronto con le situazioni concrete esperite nel contesto lavorativo (Porter e Steers, 1973). Le attese pre-ingresso riguardano una ampia varietà di aspetti non solo relativi al lavoro ma anche riferiti al team o all'organizzazione nel quale l'individuo entra (ad es. colleghi, opportunità di promozioni, ecc.). Dunque, a seguito dell'ingresso nell'organizzazione gli individui generalmente operano un confronto tra le proprie attese iniziali e le esperienze (Porter e Steers, 1973).

Risulta interessante, così, mettere in evidenza quali sono gli effetti delle attese deluse sugli esiti del lavoro. Recenti studi riportano come una modesta discrepanza tra le attese pre-ingresso e le esperienze post-ingresso possa condurre ad alti livelli di soddisfazione lavorativa o di commitment organizzativo e contemporaneamente a bassi livelli di turnover (Irving e Meyer, 1995; Wanous, 1992) nonché ad un migliore adattamento con il nuovo contesto organizzativo. Le intenzioni di turnover, così, dipenderebbero per gran parte dall'incontro tra aspettative e realtà. Anche i valori non connessi direttamente al lavoro svolgono un ruolo indispensabile nella formulazione delle intenzioni di turnover: tanto più la sfera non lavorativa riveste un ruolo importante nella scala gerarchica dei valori della vita di un individuo, tanto più sarà influenzata la relazione tra soddisfazione e intenzione di turnover.

In generale vi è tutta una letteratura che indica quanto le intenzioni siano predittive del comportamento futuro (Fishbein e Ajzen, 1975) ed, in particolare Mobley, Griffeth, Hand, e Meglino (1979) sostengono che l'immediato precursore del comportamento effettivo di turnover sia l'intenzione di turnover (Kraut, 1975; Mobley, Horner, e Hollingsworth.,1978). Questo indicatore risente, però, di alcuni influenze: da un lato vi è la distanza temporale che intercorre dall'intenzione di turnover al momento di turnover vero e proprio e, dall'altro, c'è l'influenza della realtà lavorativa che riveste un'importanza non sottovalutabile nell'ottica di un mercato del lavoro sempre più flessibile ed incerto.

3.4 Il Career Commitment

L'importanza della carriera e del suo sviluppo per gli individui e per le organizzazioni ha portato a rivolgere sempre più l'attenzione al costrutto di *career commitment* che in questa prospettiva di destabilizzazione delle identità di carriera trova spazio e acquisisce un significato ed un interesse diverso. Le condizioni di lavoro che spingono un individuo a cambiare frequentemente organizzazione di appartenenza e la tipologia di lavoro hanno reso incerto il percorso di carriera dei lavoratori.

Come spiegano Colarelli e Bishop (1990), nel momento in cui le organizzazioni non sono più in grado di garantire sicurezza e continuità del lavoro, il *commitment* verso una carriera ben definita diviene un'importante fonte di significato del lavoro. Negli anni le ricerche hanno offerto differenti definizioni e fonti del *commitment* verso il lavoro e la carriera.

Definire ed operationalizzare il costrutto di career commitment è alquanto problematico per i suoi contorni vaghi e poco decifrabili. Ciò è dovuto anche all'incertezza nella definizione vera e propria di carriera: Greenhaus (1987) indica con il termine carriera l'insieme delle occupazioni svolte dagli individui durante la vita lavorativa. Questa rappresentazione del costrutto troppo vaga ed ampia risulta difficile da operationalizzare e misurare. Una seconda definizione a cura di Hall (1976) guarda al concetto di carriera come sinonimo di "professionismo" inteso come senso di identificazione e coinvolgimento con la propria professione. Infine, un'ulteriore definizione di carriera è offerta da Blau (1985) il quale suggerisce che la carriera sia l'inclinazione a svolgere una determinata professione.

3.4.1 Il modello "Career Motivation" di London

Il modello di carriera motivazionale proposto da London (1983) apre la strada ad una serie di riflessioni teoriche circa il concetto di carriera in quanto rappresenta una prima cornice teorica di riferimento in merito agli studi sulle motivazioni che sottendono i percorsi di carriera. La motivazione alla carriera è un costrutto multidimensionale interno all'individuo, influenzato da variabili situazionali, che si riflette sui comportamenti e sulle decisioni personali del lavoratore.

L'autore suggerisce come le motivazioni che spingono ad affrontare un determinato percorso di carriera si possano rafforzare o indebolire in relazione a variabili individuali, come i valori e gli atteggiamenti lavorativi, e variabili situazionali, che descrivono le situazioni specifiche del contesto di lavoro e di specifici atteggiamenti e decisioni riguardanti il lavoro stesso (Fig.1).

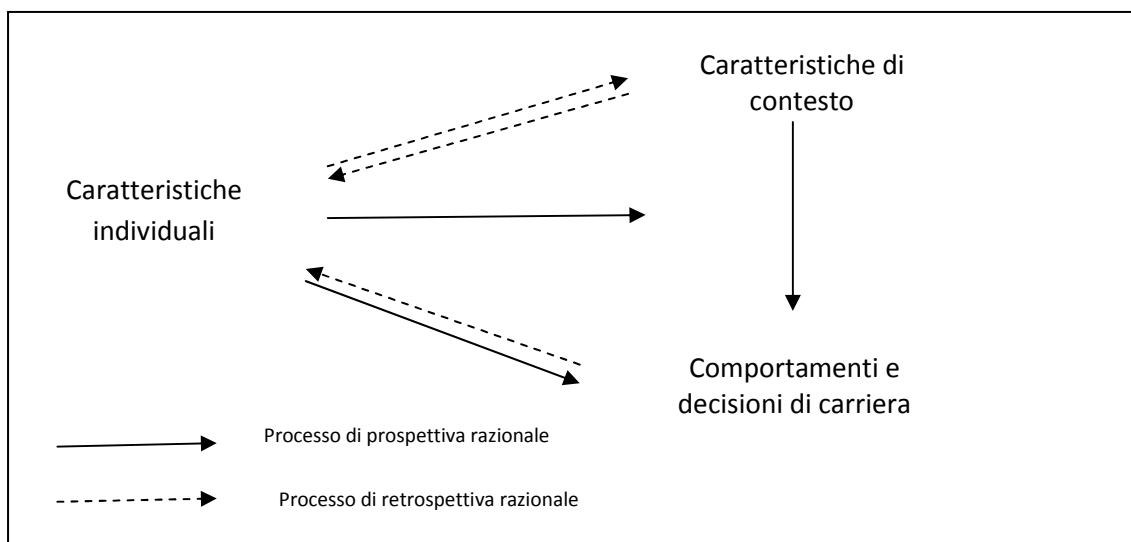
Le variabili individuali suggerite da London fanno riferimento principalmente a tre dimensioni del commitment: *career identity*, *career insight* e *career resilience*. La prima dimensione di *career identity* individua la centralità e l'importanza che assume la carriera per la costruzione dell'identità personale ed è formata da due sottodimensioni: il coinvolgimento lavorativo (*work involvement*) e il desiderio di avanzamento di (*desire for upward mobility*). La seconda dimensione, *career insight*, prende in considerazione la misura della percezione che un individuo ha di sé stesso e della propria organizzazione e la relazione tra questa percezione e gli obiettivi professionali. La flessibilità e la propensione al cambiamento sono costrutti positivamente correlati con il *career insight*. Infine, la terza dimensione di *career resilience* prende in esame la propensione dell'individuo a dare continuazione alla propria carriera anche in condizioni di lavoro difficili; ciò si traduce in comportamenti di *coping* efficaci e duraturi. Tre sono le sottodimensioni in riferimento al *career resilience*: autoefficacia (*self-efficacy*), assunzione di rischio (*risk taking*) e dipendenza (*dependency*).

Le variabili contestuali, invece, fanno riferimento alle caratteristiche del contesto di lavoro che includono le politiche e le procedure, lo stile di leadership presente in un contesto organizzativo, i programmi previsti per lo sviluppo di carriera e il sistema di compensazione. Infine, con "decisioni di carriera", l'autore si riferisce a tutti quei comportamenti messi in atto dal lavoratore per acquisire informazioni, valutare possibili alternative occupazionali e decidere per diverse soluzioni che possono fare riferimento alla dimensione di *career planning*.

London (1983) riconduce tali relazioni di interdipendenza nel quadro di un processo complesso che coinvolge due dinamiche differenti: razionalità prospettica e razionalità retrospettiva. La prospettiva razionale spiega in che modo l'individuo si identifica con i risultati raggiunti durante la carriera e con i desideri e le aspettative riposte per la loro realizzazione. Durante questo processo le caratteristiche appartenenti al contesto e alla situazione lavorativa (il lavoro, l'ufficio e le variabili organizzative) e le caratteristiche individuali (identità di carriera, intuito e resilienza) influenzano le

decisioni prese in merito alla propria carriera. Al contrario, le dinamiche connesse al processo di razionalità retrospettiva si concentrano sul modo in cui le caratteristiche individuali relative al *career commitment* siano influenzate e condizionate in primo luogo dalle decisioni e dai comportamenti circa la propria carriera e, in secondo luogo, dalle caratteristiche situazionali delle precedenti esperienze lavorative. London, riferisce come gli individui possono attribuire valutazioni divergenti alla medesima situazione lavorativa in riferimento ad aspetti situazionali del contesto di lavoro elaborandone una percezione differente. Diversi studi (Aryee & Chay, 1994; Chang, 1999; Ellemers, de Gilder, & Van den Heuvel, 1998; Meyer et al., 1993) basati sul modello di London hanno fatto riferimento unicamente al processo di prospettiva razionale e solo pochi contributi hanno posto l'attenzione sulle dinamiche connesse alla retrospettiva relazionale. Poiché il costrutto di *career commitment* è strettamente legato alle decisioni prese, in relazione alla propria carriera, ai comportamenti messi in atto durante il percorso di crescita professionale ed alle precedenti esperienze lavorative è importante riuscire a valutare se livelli alti di *career commitment* siano attribuibili a valutazioni positive del tipo di lavoro svolto oppure a quegli aspetti contestuali connessi ad una specifica esperienza lavorativa (Shim & Rohrbaugh, 2010).

Fig.1 Modello delle motivazioni alla carriera (London, 1983)



3.4.2 *L'approccio di Blau e la rivisitazione di Carson e Bedeian alla misura del Career Commitment*

Una successiva proposta al concetto di carriera e di commitment proviene dagli studi elaborati da Blau (1985, 1988). Secondo l'autore il career commitment si riferisce all'importanza riconosciuta alla carriera lavorativa all'interno della propria vita ed alla motivazione personale a verso una specifica sfera professionale (Blau, 1985).

Gli obiettivi del lavoro di Blau sono stati quelli di testare la validità di uno strumento per la misurazione del career commitment ed esaminare le relazioni tra il career commitment ed altri costrutti quali coinvolgimento nel lavoro (*job involvement*) e impegno nei confronti dell'organizzazione (*organizational commitment*) in riferimento a processi di turnover, di abbandono del lavoro e di ricerca di alternative occupazionali.

Sulla base dei lavori condotti da London (1983), l'autore osserva che il costrutto di career commitment si compone di due importanti dimensioni individuali quali career resilience e career identity: la prima indica la capacità di affrontare con successo gli imprevisti che caratteristiche il percorso di carriera, mentre, la seconda presuppone la centralità delle scelte di carriera nella definizione di sé. A queste due dimensioni individuali, Blau ne aggiunge una terza relativa ai comportamenti del lavoratore: il career planning, ovvero la componente più forte del career commitment che implica le componenti determinanti alla base del bisogno di sviluppo di carriera e la pianificazione degli obiettivi professionali. Lo strumento messo a punto da Blau si sviluppa dallo studio di otto item provenienti da due strumenti già esistenti (Price & Mueller, 1981; Downing et al, 1978; Liden & Green, 1980).

Successivamente, Carson e Bedeian (1994) sulla base dei lavori condotti da Blau, e sulla scia di polemiche in termini di validità della scala proposta dall'autore, presentano uno sviluppo dello strumento per la misura del career commitment che prende in esame le stesse tre dimensioni suggerite da Blau ma misurate tramite 12 item. Inoltre, gli studi di Carson e Bedeian sono volti a determinare le relazioni positive e negative tra le variabili individuali e le tre dimensioni oggetto di indagine. I risultati più interessanti sottolineano una relazione positiva tra career resilience e la variabile età mentre vi è una relazione negativa tra la dimensione di career planning e l'età. Inoltre, il ruolo ricoperto all'interno dell'azienda è associato negativamente con la dimensione di Career Planning.

3.4.3 Career Commitment e Intenzioni di Turnover: il modello di Chang

Nella panoramica presentata in riferimento ai costrutti ed alle variabili che descrivono le relazioni tra lavoratore ed organizzazione, un importante contributo è quello ci fornisce Chang (1999) con i suoi studi.

L'aspetto originale del lavoro di Chang (1999) risiede nel proporre il costrutto di Career Commitment come moderatore della relazione tra le variabili di Percezione di Supporto Organizzativo, Commitment Organizzativo e Intenzioni di Turnover.

I suoi studi hanno, infatti, evidenziano come i lavoratori manifestino sentimenti di lealtà e di affetto nei confronti dell'organizzazione quanto più alta è la percezione di supporto fornita loro dall'organizzazione stessa. Le promozioni interne, la continua attività di formazione e di aggiornamento, il sostegno e la consulenza da parte dei supervisor e dei colleghi danno modo al lavoratore di percepire che l'organizzazione si preoccupa del loro benessere durante l'attività lavorativa e, di conseguenza, i dipendenti mettano in atto comportamenti positivi di attaccamento e coinvolgimento. All'interno di queste dinamiche, secondo l'autore, il Career Commitment modera, in particolare, la relazione tra la percezione di supporto da parte dei supervisor ed il commitment affettivo indicando che i lavoratori manifestano un attaccamento affettivo maggiore nel momento in cui percepiscono che l'organizzazione si preoccupa del loro sviluppo di carriera e della loro crescita professionale; il grado di coinvolgimento è maggiore per quei lavoratori che si identificano particolarmente con la propria carriera.

Inoltre, il career commitment svolge un ruolo importante di moderatore in relazione alla variabile di Intenzione di Turnover: gli individui che si sentono più coinvolti nelle questioni dell'organizzazione hanno più difficoltà a lasciare l'azienda ed il lavoro che stanno svolgendo e ciò ancora di più per alti livelli di identificazione con la propria carriera.

L'autore traccia i profili dei lavoratori individuandone alcune caratteristiche:

- i lavoratori con basso livello sia di commitment organizzativo sia di career commitment manifestano maggiori intenzioni di lasciare il lavoro mostrando uno scarso interesse sia per l'organizzazione sia per la propria carriera in generale;

- i lavoratori con un alto livello di Career Commitment e un basso commitment affettivo sono più propensi ad abbandonare il lavoro perché non credono che l'organizzazione possa soddisfare i loro obiettivi professionali. Infatti, i soggetti che mostrano alti livelli di attaccamento ed identificazione con la propria carriera prenderebbero in considerazione l'idea di abbandonare l'organizzazione nel caso in cui questa non potesse offrire le giuste opportunità ed occasioni. Tuttavia, se questi lavoratori mostrano alti livelli di coinvolgimento organizzativo e scarse capacità di abbandonare l'organizzazione, saranno più portati a rimanere nella stessa organizzazione ed a contribuire al benessere della stessa, sottovalutando le proprie esigenze professionali.

Lo studio di Chang (1999), così, fornisce l'opportunità di aprire un dibattito molto importante relativo all'adeguato management delle risorse umane come fonte e strumento indispensabile per una giusta pianificazione dei compiti, un opportuno coinvolgimento delle risorse nella gestione dei piani di carriera ed una appropriata politica di sviluppo del capitale umano.

3.5 Conclusioni

Le illustrazioni teoriche fornite in questo capitolo hanno avuto l'obiettivo di presentare nella maniera più efficace i costrutti e le variabili che rappresentano l'oggetto di indagine del presente studio.

A partire dalle variabili antecedenti quali Percezioni di Supporto Organizzativo e Work Engagement si è giunti a descrivere gli esiti del comportamento del lavoratore con particolare riferimento a tre variabili specifiche: Organizational Commitment, Job Search Behavior e Turnover Intention.

Infine, l'ultimo paragrafo ha avuto l'obiettivo di trattare il costrutto di Career Commitment concentrando l'attenzione sul ruolo di moderatore secondo il modello proposto da Chang (1999).

Di seguito verrà presentata la ricerca che prevede tre studi articolati in base a diversi obiettivi di indagine.

Parte Seconda

La Ricerca

Capitolo IV

Premessa metodologica: raccolta dati e strumenti utilizzati

4.1 Premessa

Il presente lavoro si compone di 3 studi differenti.

L'obiettivo del primo studio sarà quello di verificare se le variabili che influenzano i comportamenti dei lavoratori tradizionale possano costituire un modello di applicazione valido anche per un gruppo di lavoratori flessibili.

Il secondo studio, pensato in relazione ai risultati emersi dal primo, proporrà degli aspetti innovativi da apportare al primo modello ed, infine, il terzo studio prenderà in esame unicamente i lavoratori iscritti presso un'agenzia di lavoro e le relazioni che intercorrono tra lavoratore, azienda utilizzatrice ed agenzia datrice di lavoro.

Questo capitolo funge da introduzione metodologica valida per i tre studi e nello sarà delineata la procedura di raccolta dati, verranno descritte le caratteristiche dei partecipanti alla ricerca ed, infine, si dedicherà ampio spazio all'approfondimento e all'analisi degli strumenti utilizzati.

4.2 Procedura di raccolta dati

Comune ai primi due studi, per le finalità della ricerca, è il gruppo di partecipanti. Successivamente, per le finalità del terzo studio, sono stati estratti dal gruppo iniziale solo i lavoratori iscritti ad agenzia di lavoro

La modalità di campionamento utilizzata è definita "di convenienza" ovvero sono stati utilizzati soggetti facilmente reperibili, le cui caratteristiche rispondevano ai requisiti precedentemente stabiliti.

Tutta la procedura di raccolta ha comportato l'impiego di tempo e di risorse nettamente superiore a quello previsto. Sono state, dapprima, contattate alcune aziende di grandi dimensioni del territorio pugliese dove vi era un'alta concentrazione di lavoratori flessibili ma le risposte in molti casi sono risultate negative. Molti responsabili e dirigenti, infatti, hanno percepito il progetto come un elemento di minaccia per la propria azienda.

In un secondo momento ci si è avvalsi della collaborazione di Sindacati che, grazie al lavoro svolto all'interno di queste aziende, hanno facilitato il contatto con dirigenti e responsabili. I sindacati contattati sono stati CGIL per la sede di Bari e CISL per la sede di Taranto.

In totale, sono state contattate più di 10 aziende locali e, di queste, 3 grandi organizzazioni, che si occupano di telecomunicazioni, hanno fornito la disponibilità a partecipare ed a collaborare alla raccolta dei dati che è avvenuta durante i periodi di pausa oppure in fase di cambio del turno.

Un'ulteriore collaborazione è avvenuta con un'agenzia di lavoro presente nel territorio barese che, mettendo a disposizione la struttura in determinati giorni, ha dato la possibilità di consegnare direttamente il questionario ai lavoratori iscritti durante l'orario di apertura al pubblico. Quest'ultima sede di reperimento dei dati è risultata utile anche ai fini del reperimento della tipologia di partecipanti utile per la conduzione del terzo studio della ricerca.

In definitiva, la fase di somministrazione dei questionari è durata circa 8 mesi; i questionari consegnati sono stati circa 700 con un ritorno di 340 questionari compilati in maniera puntuale.

4.3 I partecipanti

I soggetti che hanno partecipato alla raccolta dei dati sono, principalmente, lavoratori impiegati in aziende ed enti del territorio pugliese. In particolare, l'indagine è stata compiuta in tre città pugliesi: Taranto (32,6%), Bari (44,1%) e Lecce (7,1%). I partecipanti alla ricerca sono in totale 340 lavoratori di cui il 38,8% sono soggetti di sesso maschile ed il 61,2% sono lavoratrici.

Il 36,6% dei partecipanti ha un'età compresa tra i 18 e i 25 anni e sono i soggetti definiti "giovanissimi", il 52,5% ha un'età compresa tra i 26 e i 35 anni e sono i soggetti "giovani" ed, infine, i "maturi" sono il 10,9% del totale ed hanno un'età compresa tra i 36 e 55 anni.

Per quanto concerne lo stato civile dei soggetti, il 73,8% si dichiara nubile/celibe ed il 26,2% è coniugato o separato; in conseguenza alla giovane età ed allo stato civile della maggior parte dei partecipanti, risulta che il 63,3% dei partecipanti vive con la

famiglia di origine, il 23,2% ha una famiglia propria con moglie/marito ed eventuali figli e solo l'8% vive da solo.

Il livello di scolarizzazione dei partecipanti si attesta ad un livello medio: il 62,5% ha conseguito il diploma di scuola superiore, il 14,7% ha una laurea di II livello e solo il 4,8% ha frequentato una specializzazione post-laurea.

Tab.1 Frequenze partecipanti per: genere, classi di età e livello istruzione

	Tipologia partecipanti	Frequenza Assoluta	Frequenza Percentuale
Genere	Uomini	121	38,8
	Donne	191	62,2
Classi età	18-25 anni	118	36,6
	26-35 anni	169	52,5
	36-55 anni	35	10,9
Livello istruzione	Licenza media	17	5,4
	Diploma superiore	195	62,5
	Specializzazione post-diploma	16	5,1
	Laurea I livello	22	7,1
	Laurea II livello	46	14,7
	Specializzazione post-laurea	15	4,8

La situazione lavorativa dei partecipanti, invece, si presenta in questo modo: il 46,6% dei partecipanti lavora con un contratto a tempo determinato full-time o part-time, il 34,2% ha un contratto a progetto e nel restante 19,2% si raggruppano i lavoratori con “altre nuove tipologie contrattuali” che comprendono i contratti di somministrazione, di apprendistato, occasionale-accessorio, formazione lavoro ed intermittente.

Per quanto riguarda la durata dell'attuale contratto di lavoro, il 32,4% ha un rapporto di lavoro della durata minore ai tre mesi, il 22,1% lavora con un contratto compreso tra 4 mesi ed un anno ed una grossa porzione di lavoratori (45,5%) ha un contratto della durata superiore ad un anno.

Inoltre, il 60% dei lavoratori ha sempre lavorato con tipologie contrattuali flessibili mentre il 40% è stato costretto oppure ha volontariamente deciso di cambiare il regime lavorativo passando da un contratto a tempo indeterminato ad uno a termine.

Per delineare e descrivere le tipologie di mansioni svolte dai lavoratori è stato opportuno suddividere i compiti in 4 categorie che così si distribuiscono.

Le mansioni che i partecipanti hanno indicato, infatti, sono risultate ad una prima analisi, variegata e molteplici; si è reso, quindi, necessario categorizzare le diverse tipologie di mansioni in quattro classi differenti :

- mansioni di tipo operativo-esecutivo: compiti di tipo manuale e procedurale che prevedono lavori operativi come addetto alla vendita, magazziniere, installatore impianti, recapito corrispondenza;

- mansioni di tipo amministrativo-contabile: lavori di tipo manuale che prevedono il raggiungimento di un obiettivo come recupero crediti, amministrazione della contabilità;

- mansioni di tipo relazionale-comunicativo: compiti di tipo relazionale che prevedono azioni procedurali e di contatto col pubblico come assistenza clienti ed operatore sportello;

- mansioni di tipo relazionale-gestionale: attività di tipo relazionale come consulente all'orientamento, educatore, formatore, selezionatore, consulente legale.

il 16,1% dei partecipanti svolge mansioni di tipo operativo-esecutivo (es.: addetto alla vendita, installatore impianti, magazziniere, recapito corrispondenza); l'11,2% porta a termine compiti di tipo amministrativo-contabile (es.: addetto recupero credito, addetto contabilità, geometra); il 33% dei partecipanti è impegnato in mansioni di tipo relazionale-comunicativo (es.: assistenza clienti, operatore sportello, rappresentante, segretario); infine, il 39,6% dei lavoratori svolge mansioni di tipo relazionale-gestionale (es.: consulente orientamento, consulente psicologo, educatore, formatore, insegnante, consulente legale).

Tab.2 Frequenze partecipanti per: tipologia contrattuale, durata contratto, tipologia mansioni

	Tipologia partecipanti	Frequenza Assoluta	Frequenza Percentuale
Tipologia contrattuale	Tempo determinato full-time e part-time	158	46,6
	A progetto	116	34,2
	Altre nuove tipologie contrattuali	65	19,2
Durata contratto	0-3 mesi	101	32,4
	4 mesi-1 anno	69	22,1
	> 1 anno	142	45,5
Tipologia mansione	Operativo-esecutivo	46	16,1
	Amministrativo-contabile	32	11,2
	Relazionale-comunicativo	94	33
	Relazionale-gestionale	113	39,6

Infine, il 73,3% dei lavoratori ritiene la posizione lavorativa occupata non adeguata al percorso formativo o di specializzazione effettuato e il 61,8% dei partecipanti non è soddisfatto della situazione economica affermando che non ci sia stato nessun incremento economico.

Grafico 1. Valutazione posizione lavorativa

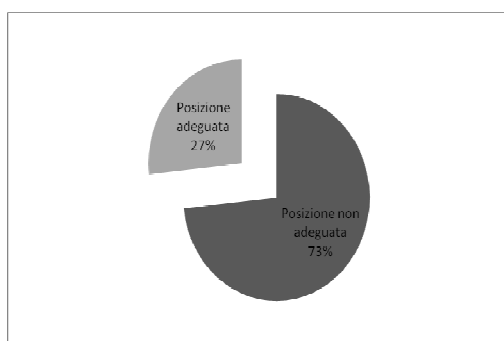
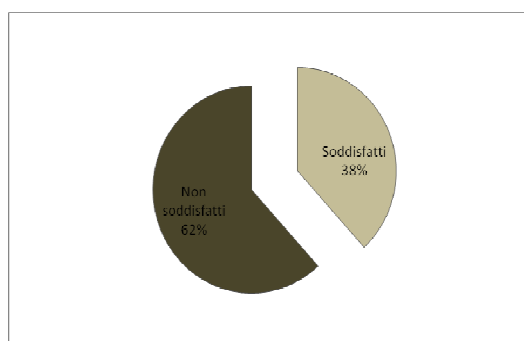


Grafico 2. Soddisfazione economica



4.4 Variabili, misure e strutture fattoriali delle scale (primo e secondo studio)

Di seguito verranno analizzati e descritti gli strumenti utilizzati per la conduzione dei tre studi esposti in questo lavoro di ricerca.

Alcune delle scale utilizzate sono state già validate in italiano in precedenti studi: Scala del Commitment Organizzativo validata da Pierro, Tanucci nel 1992; Scala della Percezione del Supporto Organizzativo validata da Battistelli e Mariani nel 2010, Work Engagement validata da Fraccaroli nel 2005. Altre scale sono state tradotte in un primo momento dall'inglese all'italiano e successivamente dall'italiano all'inglese da due traduttori madrelingua. Dal confronto delle due traduzioni è stata composta la scala per la somministrazione.

Allo scopo di rilevare la validità interna degli strumenti sono state condotte analisi delle componenti principali (ACP) e, dopo aver esaminato i risultati degli autovalori sono state ruotate le componenti estratte con il metodo di rotazione Varimax.

Il criterio di interpretazione e selezione degli item è stato un valore dell'eigenvalue pari o maggiore di .45.

Per ottenere una partizione univoca della percentuale di varianza spiegata con la rotazione obliqua, è stata calcolata la percentuale di varianza dopo la rotazione (Barbaranelli, 2003). Infine è stata valutata l'omogeneità interna delle scale calcolando l'Alpha di Cronbach.

4.4.1 Career Commitment Scale (Carson & Bedeian, 1994).

Il *career commitment* si riferisce all'importanza riconosciuta alla carriera lavorativa all'interno della propria vita e alla motivazione personale a lavorare in una determinata sfera professionale (Blau, 1985).

Per misurare il costrutto di career commitment è stata utilizzata la scala elaborata da Carson & Bedeian (1994) composta da 12 item, 4 item per ciascuna dimensione. Ai partecipanti è stato chiesto di rispondere alle affermazioni facendo riferimento ad, ad una scala Likert a 7 punti (1= per niente d'accordo- 7= totalmente d'accordo).

La scala è composta da 3 dimensioni:

- career resilience: la componente del commitment che implica persistenza anche di fronte alle difficoltà; è la capacità di affrontare con successo gli imprevisti che occorrono durante il percorso di carriera (es. ‘ I disagi associati con lo sviluppo della mia carriera talvolta mi sembrano troppo onerosi’);
- career identity: presuppone la centralità delle scelte di carriera nella definizione di sé (es.: ‘La mia carriera è una parte importante di ciò che sono)’
- career planning: la componente più forte del career commitment che implica le componenti determinanti alla base del bisogno di sviluppo di carriera e la pianificazione degli obiettivi professionali (es.: ‘Ho elaborato un piano di sviluppo per la mia carriera’).

Nello studio di Carson e Bedeian la scala è stata valutata con un’analisi fattoriale esplorativa che ha mostrato una percentuale di varianza spiegata pari a 64,7% e una consistenza interna con Alpha di Cronbach pari a ,81. L’analisi della struttura fattoriale ha evidenziato la tridimensionalità della scala confermando lo studio di Carson e Bedeian con una percentuale di varianza pari a 61,07% e Alpha di Cronbach = .75.

Dall’analisi è stato escluso un solo item (‘Ho elaborato un piano di sviluppo per la mia carriera’) che saturava su due fattori.

Infine, le scale degli item negativi sono state invertite. I risultati sono esposti nella tabella 1 di seguito presentata.

Tab. 1 Scala Career Commitment. Matrice dei componenti ruotata. Metodo estrazione: analisi dei componenti principali. Metodo rotazione: varimax con normalizzazione di Kaiser.

Item	Componente		
	Resilience	Identity	Planning
Gli sforzi associati alla carriera mi sembrano talvolta troppo onerosi	,804		
I disagi associati con lo sviluppo della mia carriera talvolta mi sembrano troppo onerosi	,784		
Considerati i problemi che incontro nella mia carriera spesso penso che potrei facilmente stufarmi	,756		

Considerati i problemi che incontro nella mia carriera spesso penso che non ne valga la pena	,672		
Non identifico degli obiettivi specifici per il mio sviluppo di carriera		,792	
Non ho elaborato una strategia per raggiungere i traguardi della mia carriera		,767	
Non mi capita di pensare spesso al mio possibile sviluppo personale nella carriera		,634	
Non mi sento emotivamente attaccato alla mia carriera		,606	
La mia carriera è una parte importante di ciò che sono			,879
La mia carriera ha una grande importanza per me			,871
Mi sento profondamente identificato con la mia carriera			,671

4.4.2 Organizational Commitment Scale (Pierro, Tanucci, Ricca, Cavalieri, 1992).

La scala che misura l'Organizational Commitment è un adattamento italiano (Pierro, Tanucci, Ricca, Cavalieri, 1992) della versione di Meyer & Allen del 1990.

La scala è composta da 18 item e prende in esame 3 dimensioni (6 item per ciascuna dimensione) misurati tramite scala Likert a 7 punti (1= per niente d'accordo-7= totalmente d'accordo):

- Affective commitment: inteso come un attaccamento emozionale del lavoratore a, una identificazione del lavoratore con, e un coinvolgimento del lavoratore nell'organizzazione (es.: 'Non mi sento affettivamente legato a questa organizzazione')
- Normative commitment: riflette un sentimento di obbligazione percepita a rimanere nell'organizzazione e continuare il lavoro (es.: 'Questa organizzazione merita la mia lealtà').
- Continuance commitment: fa riferimento alla consapevolezza dei costi associati con l'abbandonare l'organizzazione (es.: 'È molto difficile per me lasciare questa organizzazione anche se vorrei farlo').

Prima di illustrare l'analisi dei risultati emersi dall'analisi fattoriale occorre fare una precisazione sulla distribuzione degli item. La letteratura (Jaros, 1997; Ko, Price e Mueller, 1997) ha avanzato dei dubbi sulla netta distinzione e differenza tra le dimensioni di affective commitment e quella di normative. Sebbene l'affective commitment da solo non riesca a cogliere tutti i fattori che influenzano la decisione di un individuo di stare in un'organizzazione (Wasti, 2003), ci si è chiesti se le due dimensioni non fossero ridondanti e sovrapponibili una all'altra. Difatti, nel presente studio l'analisi fattoriale della scala ha evidenziato proprio questa particolarità: le dimensioni di affective e normative commitment sono risultate sovrapponibili tra di loro con una migrazione reciproca di item da un fattore ad un altro come illustrato nella Tab.2. Dopo aver invertito le scale degli item negativi, l'analisi fattoriale ha evidenziato una struttura tridimensionale della scala confermando gli studi di Meyer e Allen (1990) e di Pierro et al., (1992) senza l'eliminazione di nessun item.

La percentuale di varianza spiegata è pari al 53,5% e l'item analysis effettuata su tutti i partecipanti mette in evidenza una buona omogeneità interna con Alpha di Cronbach = .79

Tab. 2 Scala Organizational Commitment. Matrice dei componenti ruotata. Metodo estrazione: analisi dei componenti principali. Metodo rotazione: varimax con normalizzazione di Kaiser.

Item	Componente		
	Normative	Continuance	Affective
Sento davvero che le questioni di questa organizzazione sono anche mie	,848		
Mi sentirei in colpa se dovessi lasciare questa organizzazione in questo momento	,745		
Devo molto a questa organizzazione	,736		
Sarei molto felice di passare il resto della mia carriera in questa organizzazione	,734		
Questa organizzazione merita la mia lealtà	,687		
Appartenere a questa organizzazione ha un significato molto importante per me	,683		

Non potrei lasciare questa organizzazione in questo momento perché ho degli obblighi verso la gente che ci lavora	,648		
Credo di non avere molte alternative che mi consentano di lasciare questa organizzazione		,781	
Una delle poche conseguenze negative della scelta di lasciare questa organizzazione sarebbe la scarsità di alternative possibili		,715	
Lasciare questa organizzazione adesso comporterebbe notevoli implicazioni su molti aspetti della mia vita		,694	
Al momento restare in questa organizzazione è una questione di necessità più che un reale desiderio		,634	
È molto difficile per me lasciare questa organizzazione anche se vorrei farlo		,607	
Anche se sarebbe meglio per me, non credo giusto lasciare questa organizzazione in questo momento		,484	
Non mi sento affettivamente legato a questa organizzazione			,837
Non mi sento parte di questa organizzazione			,790
Non sento un forte senso di appartenenza verso questa organizzazione			,719
Credo di non essere ancora riuscito a dare il meglio di me in questa organizzazione, forse dovrei considerare l'opportunità di lavorare altrove			,552
Non mi sento in nessun modo obbligato a rimanere presso questa organizzazione			,456

4.4.3 Survey Of Perceived Organizational Support (Battistelli & Mariani, 2010)

Il Supporto Organizzativo Percepito (POS - Perceived Organizational Support) viene definito come la percezione da parte dei dipendenti di quanto l'organizzazione si dimostra attenta nel valutare e valorizzare sia i contributi ricevuti dai propri lavoratori che il loro stato di benessere (Eisenberger et al., 1986).

La scala utilizzata per la misurazione del POS è un adattamento italiano del Survey of Perceived Organizational Support (Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa, 1986) a otto item di Battistelli e Mariani (2010).

Gli item sono misurati con una scala Likert a 7 punti (1= per niente d'accordo-7= totalmente d'accordo).

Le analisi fattoriali confermano la struttura monofattoriale della scala (tab. 3) con l'eliminazione di due item negativi che, da soli, saturano su un secondo fattore ('La mia organizzazione mostra poco interesse nei miei riguardi' e 'Se ve ne fosse l'opportunità, la mia organizzazione approfitterebbe di me').

La varianza spiegata è pari al 68,85% e l'item analysis effettuata su tutti i partecipanti mette in evidenza un'ottima omogeneità interna per la scala con Alpha di Cronbach pari a .91 contro .81 risultata dall'analisi condotta da Battistelli e Mariani.

Tab. 3 Scala POS per Organizzazione utilizzatrice. Matrice dei componenti ruotata. Metodo estrazione: analisi dei componenti principali. Metodo rotazione: varimax con normalizzazione di Kaiser

Item	Componente
	POS
Se ho un problema, la mia organizzazione è pronta ad aiutarmi	,891
La mia organizzazione si preoccupa davvero del mio benessere	,872
La mia organizzazione tiene alle mie opinioni	,840
La mia organizzazione è disposta ad aiutarmi se ho bisogno di un favore speciale	,837
La mia organizzazione tiene in gran considerazione i miei obiettivi e i miei valori	,822
La mia azienda perdonerebbe un mio errore in buona fede	,704

4.4.4 Turnover Intention Scale (Mobley et al, 1978)

Le intenzioni di turnover fanno riferimento al reale desiderio e alla seria decisione da parte del lavoratore di abbandonare il lavoro (Mobley, 1978).

La scala utilizzata per misurare le intenzioni di Turnover è composta da item adattati dalla versione di Mobley et al. (1978).

L'item analysis effettuata su tutti i partecipanti mette in evidenza un'ottima omogeneità interna per la scala con Alpha di Cronbach pari a .93 contro allo .88 della versione originaria ed una percentuale di varianza spiegata pari a 87%.

Tab.4 Scala l'intenzioni di Tunrover. Matrice dei componenti ruotata. Metodo estrazione: analisi dei componenti principali. Metodo rotazione: varimax con normalizzazione di Kaiser.

Item	Componente
	Turnover Intention
Penso di abbandonare questo lavoro	,949
Ho serie intenzioni di abbandonare questo lavoro	,943
Desidero abbandonare questo lavoro	,906

4.4.5 Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006)

Schaufeli (2002) parla di *Work Engagement* per definire l'atteggiamento di coinvolgimento del lavoratore inteso come stato d'animo positivo caratterizzato da dedizione, vigore e assorbimento. Piuttosto che uno stato d'animo momentaneo e specifico, l'engagement si riferisce ad uno stato persistente che non si concentra su un oggetto in particolare o su un comportamento. Le tre dimensioni che l'autore prende in esame sono:

- Vigore: elevati livelli di energia e di resistenza mentale durante il lavoro, volontà di investire sforzi ed energia durante il lavoro e persistenza anche di fronte alle difficoltà.
- Dedizione: forte coinvolgimento nel lavoro sperimentando entusiasmo, ispirazione, orgoglio e sfida.

- Assorbimento: piena concentrazione nel lavoro che provoca una percezione dello scorrere del tempo più veloce ed una difficoltà da parte del lavoratore a distaccarsi dal lavoro.

La prima versione della *Utrecht Work Engagement Scale* fu sviluppata nel 2003 da Schaufeli e Bakker e , nella forma completa comprende 24 item. Successivamente, sono state costruite delle versioni più corte della scala con 17, 15 e 9 item. Nel presente studio è stata utilizzata la versione italiana breve della scala a 9 item.

In Italia Balducci, Fraccaroli e Schaufeli (2010) hanno validato la versione breve della scala a 9 item, le analisi hanno evidenziato una consistenza interna della scala ottima con Alpha di Cronbach pari a .92 con una struttura a tre fattori (dedizione, vigore e assorbimento). La scala utilizzata per la misura del costrutto è di tipo Likert a 7 punti (da 0= mai a 6 = sempre/ogni giorno).

L'analisi fattoriale condotta per la presente ricerca ha evidenziato una struttura monofattoriale della scala, senza eliminazione di alcun item, con una percentuale di varianza spiegata del 65,7% ed un'ottima omogeneità interna con Alpha di Cronbach pari a .93.

Tab.5 Utrecht Work Engagement Scale Matrice dei componenti ruotata. Metodo estrazione: analisi dei componenti principali. Metodo rotazione: varimax con normalizzazione di Kaiser.

Item	Componente
	Work Engagement
Sono entusiasta del mio lavoro	,859
Sono orgoglioso del lavoro che faccio	,835
Sono immerso nel mio lavoro	,829
Il mio lavoro mi ispira	,821
Mi lascio prendere completamente quando lavoro	,810
La mattina quando mi alzo ho voglia di andare al lavoro	,806
Sono felice quando lavoro intensamente	,800
Nel mio lavoro mi sento forte e vigoroso	,787
Nel mio lavoro mi sento pieno di energie	,741

4.4.6 Job Search Behavior Scale (Blau, 1993)

La Scala JSB è stata elaborata a partire dalla teoria del Modello di Scelta di Soelberg (1967) basata sullo sviluppo di due competenze nella ricerca del lavoro: 1) comportamento di pianificazione/preparazione nella ricerca e 2) comportamento di scelta/attivazione della ricerca. La *Job Search Behavior Scale* è composta da 16 item che spiegano nella versione originale due fattori : *preparatory job search behavior* e *active job search behavior*, misurati con scala Likert a 7 punti da 0 a 6 (0 = mai, 6= sempre/ogni giorno). Per lo studio di validazione della *Job Search Scale* di Blau (1993;1994) sono stati considerati due fattori. È stata, dunque, effettuata un'analisi della struttura fattoriale con il metodo di rotazione Varimax estraendo due fattori che corrispondono alle dimensioni individuate da Blau (1994). Il criterio di interpretazione e selezione degli item è stato un valore dell'eigenvalue pari o maggiore di .45. I due fattori emersi spiegano complessivamente il 67,9 % della varianza dopo la rotazione, mentre l'indice di affidabilità che misura la coerenza interna della scala risulta pari a .85. Nello specifico, i fattori emersi dall'analisi sono stati denominati in maniera differente rispetto alla soluzione fattoriale originale: 1) *Preparazione alla ricerca attiva di lavoro* e 2) *Strategie di Networking*. L'analisi effettuata ha consentito di conservare la bidimensionalità della scala eliminando, però, 7 item ambigui che saturavano su più fattori.

Tab.6 Job Search Behavior Scale. Matrice dei componenti ruotata. Metodo estrazione: analisi dei componenti principali. Metodo rotazione: varimax con normalizzazione di Kaiser

Item	Componente	
	Preparazione alla ricerca attiva di lavoro	Strategie di Networking
Inserire una domanda di lavoro su giornali settimanali e riviste	,855	
Inserire una domanda di lavoro presso associazioni professionali	,838	
Reperire annunci di lavoro da associazioni professionali	,764	

Leggere un libro o un articolo su come trovare un posto di lavoro o come cambiare il proprio lavoro	,700	
Telefonare direttamente ad un potenziale datore di lavoro	,680	
Parlare con amici o parenti riguardo possibili opportunità lavorative		,898
Parlare con persone che già lavorano o che hanno conoscenze specifiche nel mondo del lavoro su possibili opportunità occupazionali		,876
Inviare il proprio cv a potenziali datori di lavoro		,663

4.5 Strutture fattoriali delle scale (terzo studio)

Di seguito verranno presentate le analisi fattoriali degli strumenti utilizzati per la conduzione del terzo studio della presente ricerca. Prendendo in esame, infatti, la doppia prospettiva dell'agenzia di lavoro e dell'azienda utilizzatrice è necessario riformulare le analisi degli strumenti in base al solo gruppo di partecipanti composto da 180 lavoratori iscritti presso un'agenzia di lavoro.

Le scale utilizzate sono quelle relative ai costrutti di Organizational Commitment (Pierro, Tanucci, Ricca, Cavalieri, 1992) e di Perceived Organizational Support (Battistelli & Mariani, 2010).

4.5.1 Organizational Commitment Scale (Pierro, Tanucci, Ricca, Cavalieri, 1992) per Organizzazione utilizzatrice.

Le analisi fattoriali della scala relativa al costrutto dell'Organizational Commitment in relazione all'azienda utilizzatrice confermano la struttura tridimensionale. È stato necessario eliminare tre item i cui valori saturavano su più dimensioni ("Non mi sento in nessun modo obbligato a rimanere presso questa organizzazione"; "Anche se sarebbe meglio per me non credo giusto lasciare questa organizzazione in questo momento" e "È molto difficile per me lasciare questa organizzazione anche se vorrei farlo"); la varianza spiegata è pari al 60,8% e la coerenza interna della scala risulta pari a .80.

Tab. 7 Scala Organizational Commitment per organizzazione utilizzatrice. Matrice dei componenti ruotata. Metodo estrazione: analisi dei componenti principali. Metodo rotazione: varimax con normalizzazione di Kaiser.

Item	Componente		
	Normative	Affective	Continuance
Sento davvero che le questioni di questa organizzazione sono anche le mie	,846		
Devo molto a questa organizzazione	,806		
Sarei molto felice di passare il resto della mia carriera in questa organizzazione	,801		
Mi sentirei in colpa se dovessi lasciare questa organizzazione in questo momento	,730		
Appartenere a questa organizzazione ha un significato molto importante per me	,710		
Non potrei lasciare questa organizzazione in questo momento perchè ho degli obblighi verso la gente che ci lavora	,647		
Questa organizzazione merita la mia lealtà	,645		
Non mi sento parte di questa organizzazione		,844	
Non mi sento affettivamente legato a questa organizzazione		,841	
Non sento un forte senso di appartenenza verso questa organizzazione		,751	
Credo di non essere ancora riuscito a dare il meglio di me in questa organizzazione, forse dovrei considerare l'opportunità di lavorare altrove		,605	
Credo di non avere molte alternative che mi consentano di lasciare questa organizzazione			,770
Al momento restare in questa organizzazione è una questione di necessità più che un reale desiderio			,731
Una delle poche conseguenze negative della scelta di lasciare questa organizzazione sarebbe la scarsità di alternative possibili			,713
Lasciare questa organizzazione adesso comporterebbe notevoli implicazioni su molti aspetti della mia vita			,625

4.5.2 *Organizational Commitment Scale (Pierro, Tanucci, Ricca, Cavalieri, 1992) per Agenzia datrice di lavoro.*

La struttura fattoriale della scala del Commitment organizzativo in riferimento all'agenzia di lavoro risulta anch'essa tridimensionale confermando la presenza delle tre dimensioni di Normative, Affective e Continuance Commitment. È stato opportuno eliminare due item (“Una delle poche conseguenze negative della scelta di lasciare questa organizzazione sarebbe la scarsità di alternative possibili” e “Anche se sarebbe meglio per me non credo giusto lasciare questa organizzazione in questo momento”). Questa struttura della scala spiega il 59% della varianza e la sua coerenza interna è pari a .79.

Tab. 8 Scala Organizational Commitment per Agenzia datrice di lavoro. Matrice dei componenti ruotata. Metodo estrazione: analisi dei componenti principali. Metodo rotazione: varimax con normalizzazione di Kaiser

Item	Componente		
	Normative	Affective	Continuance
Sento davvero che le questioni di questa organizzazione sono anche le mie	,865		
Devo molto a questa organizzazione	,846		
Non potrei lasciare questa organizzazione in questo momento perché ho degli obblighi verso la gente che ci lavora	,804		
Mi sentirei in colpa se dovessi lasciare questa organizzazione in questo momento	,796		
Sarei molto felice di passare il resto della mia carriera in questa organizzazione	,779		
Appartenere a questa organizzazione ha un significato molto importante per me	,721		
Questa organizzazione merita la mia lealtà	,653		
Non mi sento affettivamente legato a questa organizzazione		,881	
Non mi sento parte di questa organizzazione		,815	
Non sento un forte senso di appartenenza verso questa organizzazione		,723	

Credo di non essere ancora riuscito a dare il meglio di me in questa organizzazione, forse dovrei considerare l'opportunità di lavorare altrove		,659	
Non mi sento in nessun modo obbligato a rimanere presso questa organizzazione		,475	
Lasciare questa organizzazione adesso comporterebbe notevoli implicazioni su molti aspetti della mia vita			,815
Credo di non avere molte alternative che mi consentano di lasciare questa organizzazione			,791
Al momento restare in questa organizzazione è una questione di necessità più che un reale desiderio			,655
È molto difficile per me lasciare questa organizzazione anche se vorrei farlo			,646

4.5.3 Survey Of Perceived Organizational Support (Battistelli & Mariani, 2010) per organizzazione utilizzatrice

Le analisi fattoriali confermano la struttura monofattoriale della scala in riferimento all'organizzazione utilizzatrice con l'eliminazione di due item negativi che, da soli, saturavano su un secondo fattore ('La mia organizzazione mostra poco interesse nei miei riguardi' e 'Se ve ne fosse l'opportunità, la mia organizzazione approfitterebbe di me').

La varianza spiegata è pari al 69% e l'item analysis effettuata su tutti i partecipanti mette in evidenza un'ottima omogeneità interna per la scala con Alpha di Cronbach pari a .91

Tab.9 Scala POS per Organizzazione utilizzatrice. Matrice dei componenti ruotata. Metodo estrazione: analisi dei componenti principali. Metodo rotazione: varimax con normalizzazione di Kaiser.

Item	Componente
	POS
Se ho un problema, la mia organizzazione è pronta ad aiutarmi	,891
La mia organizzazione tiene in gran considerazione i miei obiettivi e i miei valori	,870
La mia organizzazione si preoccupa davvero del mio benessere	,866

La mia organizzazione tiene alle mie opinioni	,831
La mia organizzazione è disposta ad aiutarmi se ho bisogno di un favore speciale	,816
La mia azienda perdonerebbe un mio errore in buona fede	,694

4.5.4 Survey Of Perceived Organizational Support (Battistelli & Mariani, 2010) per agenzia datrice di lavoro.

Anche quest'ultima analisi conferma la struttura monofattoriale della scala in riferimento agenzia datrice di lavoro con l'eliminazione di due item negativi che, da soli, saturavano su un secondo fattore ('La mia organizzazione mostra poco interesse nei miei riguardi' e 'Se ve ne fosse l'opportunità, la mia organizzazione approfitterebbe di me').

La varianza spiegata è pari al 73,7% e l'item analysis effettuata su tutti i partecipanti mette in evidenza un'ottima omogeneità interna per la scala con Alpha di Cronbach pari a .93.

Tab.10 Scala POS per Agenzia datrice di lavoro. Matrice dei componenti ruotata. Metodo estrazione: analisi dei componenti principali. Metodo rotazione: varimax con normalizzazione di Kaiser

Item	Componente
	POS
Se ho un problema, la mia organizzazione è pronta ad aiutarmi	,911
La mia organizzazione si preoccupa davvero del mio benessere	,890
La mia organizzazione è disposta ad aiutarmi se ho bisogno di un favore speciale	,882
La mia organizzazione tiene alle mie opinioni	,855
La mia organizzazione tiene in gran considerazione i miei obiettivi e i miei valori	,829
La mia azienda perdonerebbe un mio errore in buona fede	,778

4.6 Conclusioni

In questo capitolo è stato delineato un quadro completo degli strumenti utilizzati nei tre studi che saranno di seguito presentati.

Nello specifico, il *Career Commitment Scale* (Carson & Bedeian, 1994) e la versione italiana della scala del Commitment Organizzativo (Pierro, Tanucci, Ricca, 1992) mostrano una buona coerenza interna.

L'adattamento italiano della *Survey Of Perceived Organizational Support* (Battistelli & Mariani, 2010) ha mostrato un'ottima omogeneità interna così come la scala breve sulle Intenzioni di Turnover tradotta dall'originale (Mobley, 1978).

L'*Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006) pur non confermando la struttura originaria a 3 dimensioni (Vigore, Dedizione e Assorbimento) ed evidenziando una struttura monofattoriale presenta un'ottima coerenza interna.

Anche per la *Job Search Behavior Scale* (Blau, 1993) è stato necessario riformulare la struttura originale proposta da Blau e confermando la bidimensionalità della scala i fattori emersi dall'analisi sono stati denominati in maniera differente rispetto alla soluzione fattoriale originale: 1) *Preparazione alla ricerca attiva di lavoro* e 2) *Strategie di Networking*.

Un ultimo sguardo è rivolto alle analisi fattoriali delle scale utilizzate per il terzo studio che ha come obiettivo verificare il ruolo predittore del Supporto Organizzativo sulle dimensioni del Commitment Organizzativo del lavoratore nella duplice prospettiva: organizzazione utilizzatrice ed agenzia di lavoro. Per tale fine, sono state effettuate le analisi strutturali delle due scale che hanno mostrato in tutti i casi una buona coerenza interna.

Infine, bisogna sottolineare che gran parte delle scale prese in esame sono state utilizzate per studi condotti con lavoratori tradizionali che, per loro natura, sono caratterizzati da atteggiamenti diversi da quelli presentati dai lavoratori flessibili. Probabilmente, la diversa strutturazione fattoriale di alcune scale rispetto alla versione originale è causata anche dalla differente natura dei lavoratori che compongono il gruppo di partecipanti di questa ricerca.

Capitolo V

Studio 1: Il ruolo moderatore del Career Commitment nella relazione tra Commitment Organizzativo e Intenzioni Di Turnover in un campione di lavoratori flessibili

5.1 Premessa

Il mondo del lavoro flessibile nell'immaginario collettivo è considerato, spesso, come unica alternativa possibile di impiego per i giovani e per determinate categorie di lavoratori; questa concezione allontana del tutto l'idea che un lavoratore con un contratto di pochi mesi durante il periodo di impiego possa decidere di abbandonare l'organizzazione e il lavoro per diversi motivi che possono essere la non corrispondenza con le aspettative, il mancato senso di supporto e di realizzazione oppure l'assenza di soddisfazione e di benessere. È quasi come se il lavoratore flessibile fosse condannato ad accettare delle condizioni e non potesse avere alcuna possibilità di scelta autonoma.

L'obiettivo principale del lavoro di ricerca relativo al primo studio è quello di verificare e valutare se un modello teorico validato che mette in relazione commitment, carriera e intenzioni di turnover, possa adattarsi anche ad una diversa tipologia di lavoratori che, per loro natura, sono caratterizzati da flessibilità e da incertezza futura.

In generale, si vuole constatare se in presenza di un contratto di lavoro a tempo determinato, i lavoratori flessibili presentino atteggiamenti e comportamenti simili a quelli dei lavoratori tradizionali. In particolare, gli obiettivi sono quelli di studiare ed indagare quali sono le variabili organizzative che predicano e modificano i comportamenti dei lavoratori flessibili.

Nello specifico, le domande di ricerca sono:

- ✓ come le percezioni di supporto da parte dell'organizzazione predicano il coinvolgimento ed il senso di appartenenza ad una organizzazione?
- ✓ È possibile che un lavoratore flessibile con un contratto di lavoro a termine che non ha la certezza di poter continuare a lavorare presso la stessa organizzazione anche in futuro possa riconoscersi con l'organizzazione stessa e provare per

questa sentimenti di lealtà, di fedeltà e di attaccamento come si presume avvenga per i lavoratori a tempo indeterminato?

- ✓ L'identificazione con la propria carriera, il sentimento di appartenenza verso una determinata professione può contribuire ad influenzare i rapporti tra organizzazione e lavoratore?
- ✓ È possibile parlare di intenzioni di turnover come esito della relazione tra lavoratore ed organizzazione anche per quanto concerne i lavoratori flessibili?

In definitiva, ci si domanda se in una realtà in cui il lavoro viene connotato unicamente con i termini flessibilità, precarietà e temporaneità, i lavoratori a termine possono essere accomunati, per caratteristiche di comportamento e per atteggiamenti, ai lavoratori tradizionali, oppure se il modo di rispondere dei lavoratori flessibili è differente.

5.2 Obiettivi ed ipotesi di ricerca

In linea con le domande poste, lo studio si propone di verificare se, conformemente ai lavoratori tradizionali, la variabile Career Commitment modera l'effetto della relazione tra la variabile Percezione di Supporto Organizzativo (POS) e la variabile Organizational Commitment.

Gli obiettivi che lo studio si propone di perseguire sono relativi a diversi aspetti:

- Verificare l'influenza di variabili socio-demografiche e delle caratteristiche della situazione lavorativa sulle variabili oggetto di studio;
- Individuare la relazione esistente tra POS e Commitment Organizzativo in un campione di lavoratori con contratto di lavoro flessibile;
- Valutare l'impatto del Career Commitment nella relazione tra Percezione Di Supporto Organizzativo e Commitment Organizzativo in un campione di lavoratori con contratto di lavoro flessibile;
- Individuare la relazione esistente tra Commitment Organizzativo e Intenzioni Di Turnover in un campione di lavoratori con contratto di lavoro flessibile;
- Valutare l'impatto del Career Commitment nella relazione tra Commitment Organizzativo e Intenzioni di Turnover.

In dettaglio le ipotesi avanzate sono:

H1: Il POS mostrerà un'associazione positiva con la dimensione Normative Commitment.

H1a: La relazione tra POS e Normative Commitment sarà moderata dall'effetto della dimensione Career Identity.

H1b: La relazione tra POS e Normative Commitment sarà moderata dall'effetto della dimensione Career Planning.

H1c: La relazione tra POS e Normative Commitment sarà moderata dall'effetto della dimensione Career Resilience.

H2: Il POS presenterà un'associazione positiva con la dimensione Continuance Commitment.

H2a: La relazione tra POS e Continuance Commitment sarà moderata dall'effetto della dimensione Career Identity.

H2b: La relazione tra POS e Continuance Commitment sarà moderata dall'effetto della dimensione Career Planning.

H2c: La relazione tra POS e Continuance Commitment sarà moderata dall'effetto della dimensione Career Resilience.

H3: Il POS mostrerà un'associazione positiva con la dimensione Affective Commitment.

H3a: La relazione tra POS e Affective Commitment sarà moderata dall'effetto della dimensione Career Identity.

H3b: La relazione tra POS e Affective Commitment sarà moderata dall'effetto della dimensione Career Planning.

H3c: La relazione tra POS e Affective Commitment sarà moderata dall'effetto della dimensione Career Resilience.

H4: Il Commitment Organizzativo mostrerà una relazione negativa con le Intenzioni di Turnover;

H4a: La relazione tra Normative Commitment e Intenzioni di Turnover sarà moderata dall'effetto del Career Identity;

H4b: La relazione tra Normative Commitment e Intenzioni di Turnover sarà moderata dall'effetto del Career Resilience;

H4c: la relazione tra Normative Commitment e Intenzioni di Turnover sarà moderata dall'effetto del Career Planning.

H4d: La relazione tra Continuance Commitment e Intenzioni di Turnover sarà moderata dall'effetto del Career Identity;

H4e: La relazione tra Continuance Commitment e Intenzioni di Turnover sarà moderata dall'effetto del Career Resilience;

H4f: la relazione tra Continuance Commitment e Intenzioni di Turnover sarà moderata dall'effetto del Career Planning;

H4g: La relazione tra Affective Commitment e Intenzioni di Turnover sarà moderata dall'effetto del Career Identity;

H4h: La relazione tra Affective Commitment e Intenzioni di Turnover sarà moderata dall'effetto del Career Resilience;

H4i: la relazione tra Affective Commitment e Intenzioni di Turnover sarà moderata dall'effetto del Career Planning.

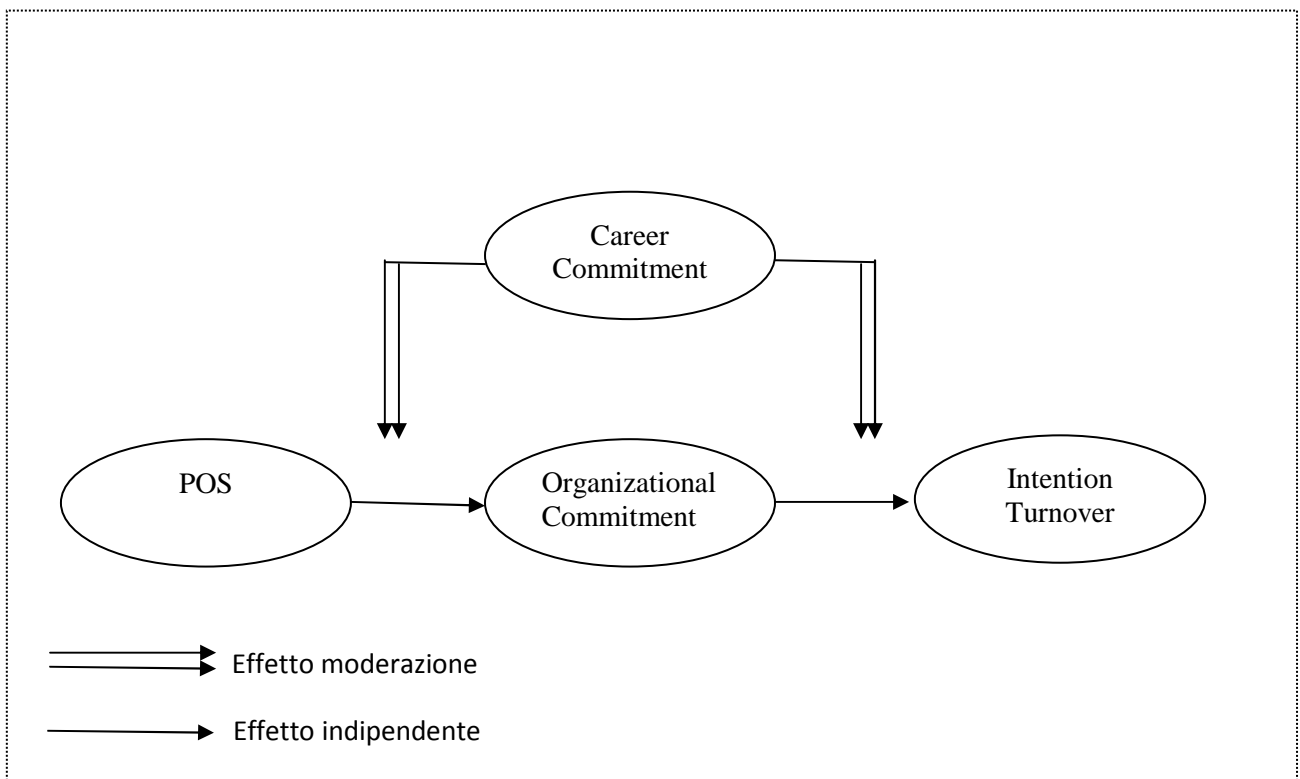


Figura 1. Modello di riferimento (Chang, 1999)

5.3 Metodo

5.3.1 I partecipanti

Il campione che ha partecipato alla ricerca è composto da 340 lavoratori flessibili della regione Puglia (Bari, Taranto e Lecce). Una descrizione dettagliata delle caratteristiche è stata realizzata nel capitolo 4 a cui si rimanda.

5.3.2 Gli strumenti

Gli strumenti utilizzati per il primo studio saranno di seguito elencati. Per una dettagliata descrizione delle scale si rimanda al capitolo 4 (Premessa metodologica).

- ✓ Career commitment: Scala Career commitment: adattata da Carson & Bedeian (1994), composta da 12 item, scala Likert a 7punti (da 1: totalmente in disaccordo a 7: del tutto d'accordo); le dimensioni prese in esame sono: career planning; career identity e career resilience.
- ✓ Organizational commitment: scala del commitment organizzativo adattata da Meyer e Allen (1990) e validata in Italia da Pierro, Tanucci, Ricca, Cavalieri nel 1992. La scala è composta da 18 item; scala likert a 7 punti, (da 1: totalmente in disaccordo a 7: del tutto d'accordo). Le dimensioni prese in esame sono: normative commitment, affective commitment e continuance commitment.
- ✓ Percezione di supporto organizzativo: versione italiana Survey of Perceived Organizational Support (Battistelli & Mariani, 2010). La scala è monofattoriale ed è misurata con scala Likert a 7 punti (da 1: totalmente in disaccordo a 7: del tutto d'accordo).
- ✓ Intenzioni di Turnover: misurata tramite la traduzione italiana di tre item tratti da Mobley et al. (1978): desiderio di lasciare, intenzioni di lasciare e seri pensieri di abbandonare.

5.3.3 Analisi dei dati

Al fine di verificare il primo obiettivo della ricerca: sono state analizzate differenze significative sia tra le variabili socio-demografiche come genere, età e livello di istruzione, sia tra le variabili relative alla situazione lavorativa dei partecipanti come tipologia contrattuale, durata temporale del contratto lavorativo e tipologia di mansione

svolta sulle variabili oggetto di studio. A questo scopo si è provveduto a svolgere le analisi statistiche di confronti tra medie tramite T-test per campioni indipendenti ed analisi della varianza univariata (ANOVA ONEWAY). Il software utilizzato è SPSS 15.0 per Windows (Brace, Kemp & Snelgar, 2006; Gallucci, Leone & Perugini, 1996).

Successivamente, sono state condotte le associazioni tra le variabili per mezzo delle correlazioni r di Pearson, in tal modo è stato possibile avere delle prime indicazioni circa la verifica delle ipotesi enunciate.

Al fine di verificare l'esistenza di effetti di moderazione del Career commitment sulle relazioni oggetto di studio presentate nel modello di ricerca, sono state condotte delle analisi di regressioni calcolando il coefficiente che lega ciascuna variabile dipendente all'interazione tra la variabile indipendente e la variabile di moderazione (Baron & Kenny, 1986).

Per l'analisi delle moderazioni ipotizzate ci si è serviti dell'analisi delle regressioni, e del software ModGraph (Jose, 2002) per rappresentare graficamente la moderazione statistica.

Per la verifica delle relazioni tra le variabili considerate, si è scelto di utilizzare la regressione multipla e non i Modelli di Equazioni Strutturali (SEM) (Corbetta, 2002) poiché questa metodologia di analisi dei dati è in grado di verificare in maniera puntuale le ipotesi di effetti di moderazione che una variabile di controllo Z può avere sulle relazioni tra una variabile indipendente X ed una variabile dipendente Y (Aguinis, 1995; Frazier, Tix & Barrona, 2004; Ricolfi, 1993).

Obiettivo dell'uso della moderazione è sapere a quali condizioni X influenzi Y e tramite l'uso delle regressioni è possibile analizzare quanto detto mentre con i SEM è possibile sapere unicamente se vi è un effetto della variabile di interazione sulla variabile dipendente Y (Baron & Kenny, 1986).

Non a caso Chang (1999) volendo testare l'ipotesi dell'effetto moderatore del Career Commitment sulle variabili di Commitment organizzativo e di Intenzioni di Turnover, utilizza come analisi la regressione gerarchica.

Infine, la letteratura (Cohen, Cohen, West & Ajeken, 2003; Frazier et al, 2004) suggerisce di utilizzare la regressione multipla in caso di scale di misura continue poiché essa rispetta la natura continua delle misurazioni.

5.4 Risultati

5.4.1 Influenza delle variabili socio-demografiche

Differenze di genere

Dal confronto fra il genere e le variabili oggetto di studio (Tab.1) emerge una sola differenza significativa: il confronto tra la variabile genere e la dimensione del Career Planning intesa come la componente determinante alla base del bisogno di sviluppo di carriera e di pianificazione degli obiettivi professionali.

Gli uomini ($t= 2,064$, $gdl=295$, $p<0,05$) dimostrano una maggiore volontà progettuale e di pianificazione della propria carriera rispetto alle donne che, al contrario, si dimostrano meno propositive nell'identificare e nell'elaborare obiettivi specifici per lo sviluppo della propria professione. Questo dato, in contrapposizione con quanto indica la letteratura (Feldman et al., 1995; Galup et al., 1997), illustra una situazione lavorativa in cui le donne non riescono più a considerare il lavoro flessibile come possibile strumento di inserimento nel mondo lavorativo e come utile mezzo di conciliazione tra responsabilità familiari ed impegni lavorativi. Il lavoro temporaneo non fornisce alle donne più che agli uomini prospettive future di crescita e sviluppo e non rende le lavoratrici in grado di elaborare strategie per raggiungere traguardi nella carriera. Gli uomini, invece, avvertono maggiore sicurezza e stabilità e considerano il lavoro temporaneo come un trampolino verso un futuro lavorativo più certo; i lavoratori hanno più chiare aspirazioni, si dimostrano più ambiziosi rispetto alle lavoratrici.

Tab. 1 Differenza di genere per la dimensione Career Planning

	N	Media	Ds	gdl	t	Sig. (2-tailed)
Uomini	117	0,1220589	0,82773531	295	2,064	,040
Donne	180	-0,1225981	1,09474804			

Differenze per livello di istruzione

Per quanto concerne il livello di istruzione sono risultate significative le differenze fra gruppi di soggetti con diverso livello d'istruzione e due dimensioni del Career Commitment: Career Planning e Career Identity (Tab.2 e Tab.3).

I lavoratori con livello di istruzione medio basso ($t= 3,651, gdl=296, p<0,01$) presentano maggiori aspirazioni e un desiderio di realizzarsi nella carriera maggiore rispetto ai colleghi con livello di istruzione alto. Questi soggetti sono più orientati alla pianificazione ed alla elaborazione di obiettivi per lo sviluppo della propria carriera. Tale dato collima con quanto emerso da precedenti ricerche (Argentero, 2006) in quanto i soggetti con titolo di studio medio-basso considerano il lavoro temporaneo come una concreta possibilità di inserimento lavorativo e di sviluppo della propria carriera e per tale motivo sono maggiormente orientati a pianificare ed a progettare il futuro sviluppo della propria vita lavorativa. Il lavoro temporaneo è considerato ancora oggi, infatti, una possibilità lavorativa per chi non aspira ad una crescita professionale e per chi non possiede un titolo di studio elevato mentre, i soggetti che hanno investito nella formazione e nella specializzazione considerano il lavoro flessibile come una possibilità di inserimento iniziale ricercando nel lavoro a tempo indeterminato maggiore stabilità e sicurezza.

Tab. 2 Differenza per livello di istruzione per la dimensione Career Planning

	N	Media	ds	Gdl	T	Sig. (2-tailed)
Livello Medio-basso	206	,1345309	,90060418	296	3,651	,000
Livello medio alto	92	-,3095648	1,11084313			

Un ulteriore dato significativo emerge dalla relazione tra la variabile livello di istruzione e la dimensione di Career Identity che presuppone la centralità delle scelte di carriera nella definizione di sé (Tab.3). Contrariamente a quanto emerso in precedenza, i lavoratori con un livello medio-basso di istruzione si sentono meno identificati con il proprio percorso di carriera ($t= -2,613, gdl=296, p<0,01$). I soggetti in possesso di una laurea o di una specializzazione ritengono la carriera una parte importante di ciò che

sono ed attribuiscono alla carriera una grande importanza all'interno della propria vita. Quindi, i lavoratori con livello alto di istruzione anche se con un impiego temporaneo hanno un atteggiamento positivo nei confronti della propria carriera.

Tab. 3 Differenza per livello di istruzione per la dimensione Career Identity

	N	Media	ds	Gdl	T	Sig. (2-tailed)
Livello Medio-basso	206	-,1074222	1,05320082	296	-2,613	,009
Livello medio alto	92	,2139730	,79481000			

Differenze per età

Per ciò che riguarda l'età, dal test post-hoc di Duncan risulta che i soggetti più maturi di questo campione, con età compresa tra 36 e 55 anni ($F= 7,383$, $gdl=2$, $p<0,001$), mostrano minori intenzioni di abbandonare la propria posizione lavorativa rispetto ai partecipanti più giovani con età compresa tra i 18 e i 25 anni che, invece, manifestano più intenzioni di lasciare l'organizzazione presso la quale lavorano (Tab.4).

Sicuramente questo dato conferma le aspettative in quanto i soggetti più giovani si sentono maggiormente in grado di affrontare nuove sfide e nuove situazioni lavorative.

Tab. 4 Differenze per età ed Intenzioni di Turnover

Gruppi	N	Media	D.S.	F	Gdl	p
36-55 anni	34	-,48	,831	7,383	2	,001
26-35 anni	165	-,02	1,054			
18-25 anni	117	,24	,926			

5.4.2 *Influenza delle caratteristiche della situazione lavorativa*

Differenze per tipologia contrattuale

Le differenze tra le diverse tipologie contrattuali evidenziano delle relazioni significative con alcune variabili oggetto di studio. Per facilitare i confronti si è reso necessario raggruppare le diverse tipologie contrattuali creando tre categorie: la prima riunisce i lavoratori a tempo determinato con regime orario full-time e part-time, la seconda fa riferimento a lavoratori con contratto a progetto e, infine, la terza raggruppa i lavoratori con “altre nuove forme” contrattuali (formazione e lavoro, lavoro occasionale, apprendistato, lavoro autonomo) che risultando un numero esiguo e non utile per effettuare confronti tra medie, sono state unite ai lavoratori con contratto di somministrazione.

Una prima differenza significativa emerge dal confronto tra la tipologia contrattuale e la dimensione del Normative Commitment che vincola il lavoratore ad una relazione con l'organizzazione per lo più fondata sulla nozione di dovere (Ta.5).

Dal test di Duncan, i lavoratori con contratto di somministrazione e altre nuove forme contrattuali risultano meno coinvolti da un punto di vista normativo nei confronti della propria organizzazione rispetto ai lavoratori con contratto a tempo determinato full-time e part-time ($F=7,895$, $gdl= 2$, $p<0,01$). I legati all'organizzazione da nuove forme contrattuali non nutrono nei confronti dell'organizzazione sentimenti di responsabilità e lealtà. Le nuove tipologie contrattuali, quindi, ostacolano gli atteggiamenti dei lavoratori finalizzati ad operare nell'interesse dell'organizzazione. La natura delle nuove tipologie contrattuali, caratterizzate da discontinuità nei rapporti con l'organizzazione e brevi periodi di lavoro presso una stessa organizzazione i fattori che influenzano i comportamenti di coinvolgimento verso l'azienda sono limitati per cui diviene difficile poter parlare di legame e di senso di appartenenza del lavoratore verso l'azienda presso cui lavora in un periodo circoscritto di tempo. I lavoratori temporanei, infatti, potrebbero definire la loro relazione con l'organizzazione cliente semplicemente ed esclusivamente come uno scambio di tipo economico non sviluppando un senso totale di appartenenza all'organizzazione presso cui lavorano (Moorman & Harland, 2002). Maggiore è la stabilità del rapporto lavorativo con un'organizzazione e maggiore sarà il sentimento di appartenenza e di lealtà nei suoi confronti, per questo i lavoratori

con contratto a tempo determinato , più stabile e duraturo, nutrono sentimenti di fedeltà e di gratitudine verso la struttura organizzativa stessa.

Tab. 5 Differenze per tipologia contrattuale per Normative Commitment

Gruppi	N	Media	D.S.	F	Gdl	p
Somministrazione e altre nuove forme	55	-,36	1,143	7,895	2	,000
A progetto	111	-,10	1,017			
Tempo determinato full-time e part-time	141	,22	,873			

I confronti tra le tipologie contrattuali e il supporto organizzativo conferma quanto fin qui commentato (Tab.6). Anche in questo caso, infatti, il test post-hoc di Duncan mette in evidenza che i lavoratori con contratto di somministrazione e con nuove tipologie contrattuali quali apprendistato e formazione lavoro avvertono meno supporto da parte dell'organizzazione presso cui prestano la propria prestazione lavorativa rispetto ai lavoratori con contratto a tempo determinato full-time e part-time ($F= 8,174$, $gdl=2$, $p<0,01$). Come suggerisce la letteratura (Connelly et al., 2007), i lavoratori con contratto di somministrazione valutano la loro esperienza lavorativa non solo nei confronti dell'organizzazione presso la quale sono impiegati ma soprattutto nei riguardi dell'agenzia datrice di lavoro. Probabilmente, i lavoratori avvertono maggiore supporto e di conseguenza un più forte legame e coinvolgimento verso chi fornisce loro la possibilità di lavoro concreta e quindi, in questo caso, verso l'agenzia di lavoro. Al contrario, i lavoratori con contratto a tempo determinato che non hanno fatto ricorso ad alcuna agenzia di lavoro, sentono di appartenere e di essere sostenuti e supportati dall'unica organizzazione a cui fanno riferimento, ovvero all'azienda che fornisce loro il lavoro e la retribuzione in termini monetari.

Nel terzo studio del presente lavoro verranno prese in esame le variabili oggetto di studio in relazione alla doppia prospettiva nei confronti dell'agenzia di lavoro e dell'organizzazione utilizzatrice al fine di esplorare le dinamiche dell'appartenenza organizzativa.

Tab. 6 Differenze per tipologia contrattuale per POS

Gruppi	N	Media	D.S.	F	Gdl	p
Somministrazione e altre nuove forme	61	-,37	1,070	8,174	2	,000
A progetto	115	,07	1,088			
Tempo determinato full-time e part-time	144	,21	,836			

Per quanto concerne la variabile Career Commitment l'unica relazione significativa risulta dal confronto tra tipologia contrattuale e Career Planning (Tab.7).

I partecipanti con contratto di lavoro a tempo determinato elaborano e progettano piani di sviluppo della propria carriera ed identificano obiettivi specifici per una possibile crescita futura della professione in maniera maggiore rispetto ai lavoratori con contratto a progetto (F= 4,375, gdl=2, p<0,05). La tipologia contrattuale, quindi, svolge un ruolo influente nel rapporto tra il lavoratore e la propria carriera, pregiudicando ambizioni ed aspettative future.

Tab.7 Differenze per tipologia contrattuale per Career Planning

Gruppi	N	Media	D.S.	F	Gdl	p
A progetto	110	-,1732280	,97972027	4,375	2	,013
Somministrazione e alter nuove forme	59	-,1178262	1,12140047			
Tempo determinato full-time e part-time	152	,1710976	,94156842			

Un'ultima differenza significativa si riscontra tra la tipologia contrattuale e la variabile 'Intenzioni di Turnover' (Tab.8). Nonostante le precedenti analisi abbiano evidenziato che i lavoratori a tempo determinato siano più coinvolti nelle questioni dell'organizzazione ed avvertano un maggiore supporto da parte dell'azienda presso cui lavorano, questi lavoratori manifestano maggiore desiderio ed intenzione di abbandonare la struttura presso cui svolgono servizio. Al contrario i lavoratori a progetto manifestano meno volontà di abbandonare l'azienda (F=3,803, gdl=2, p<0,05).

È possibile che i lavoratori con contratto a tempo determinato proprio per la natura del contratto avvertano il mercato del lavoro come più stabile, più sicuro e con maggiori alternative disponibili rispetto ai lavoratori con contratto a progetto, quindi per tale ragione si percepiscano più pronti ad affrontare situazioni mutevoli in organizzazioni differenti. La tipologia di contratto fornisce ai lavoratori una diversa percezione del mercato del lavoro e fornisce loro una diversa fiducia e spinta al cambiamento.

Tab. 8 Differenze per tipologia contrattuale per Intenzioni di Turnover

Gruppi	N	Media	D.S.	F	Gdl	p
A progetto	112	-,16	1,010	3,803	2	,023
Somministrazione e alter nuove forme	64	-,11	1,120			
Tempo determinato full-time e part-time	157	,16	,921			

Differenze per durata del contratto lavorativo

Anche la durata del rapporto di lavoro evidenzia delle differenze significative in relazione alle variabili oggetto di indagine.

In particolare, il test di Duncan sottolinea che i soggetti che hanno un contratto di lavoro della durata minore ai 3 mesi sono meno legati affettivamente all'organizzazione rispetto ai colleghi con durata contrattuale maggiore di un anno ($F=6,823$, $gdl=2$, $p<0,01$) (Tab.9), gli stessi hanno meno intenzioni di abbandonare l'organizzazione presso cui lavorano ($F=6,249$, $gdl=2$, $p<0,01$) (Tab.10) ma, allo stesso tempo, nutrono minori sentimenti di coinvolgimento nella propria professione considerando gli sforzi ed i problemi associati alla carriera come spesso troppo onerosi e gravosi ($F=4,772$, $gdl=2$, $p<0,01$) (Tab.11).

I lavoratori con un contratto di lavoro di brevissima durata (0-3 mesi) sono meno legati sia alla propria organizzazione che al percorso personale di carriera. Infine, i soggetti con un contratto di lavoro di media durata (4 mesi-1 anno) si sentono meno identificati con la carriera scelta rispetto ai lavoratori con contratto a breve termine ($F=6,719$, $gdl=2$, $p<0,01$) (Tab. 12).

La durata del rapporto di lavoro, così come la tipologia contrattuale, influenzano e limitano gli atteggiamenti dei lavoratori nei confronti della propria carriera e nei rapporti con l'organizzazione in cui svolgono la propria prestazione lavorativa.

Tab. 9 Differenze per durata contratto lavorativo e Affective Commitment

Gruppi	N	Media	D.S.	F	Gdl	p
0-3 mesi	90	-,28	1,033	6,823	2	,001
4 mesi-1 anno	64	,00	,917			
> anno	129	,22	1,045			

Tab.10 Differenze per durata contratto lavorativo e Intenzioni di Turnover

Gruppi	N	Media	D.S.	F	Gdl	p
0-3 mesi	97	-,21	1,007	6,249	2	,002
4 mesi-1 anno	69	,00	,935			
> anno	140	,24	,957			

Tab. 11 Differenze per durata contratto lavorativo e Career Resilience

Gruppi	N	Media	D.S.	F	Gdl	p
0-3 mesi	92	-,2177806	1,11461787	4,772	2	,009
4 mesi-1 anno	68	-,0308847	,95608170			
> anno	134	,1913170	,90531288			

Tab.12 Differenze per durata contratto lavorativo e Career Identity

Gruppi	N	Media	D.S.	F	Gdl	p
4 mesi-1 anno	68	-,3580584	1,18017806	6,719	2	,001
> anno	134	-,0207231	,88861101			
0-3 mesi	92	,2086162	,90036230			

Differenze per tipologia di mansioni

L'ultima variabile analizzata in relazione alle variabili oggetto di studio è relativa alla tipologia di mansioni svolte dai lavoratori.

Tra i risultati più significativi i soggetti che svolgono mansioni di tipo amministrativo-contabile sono meno legati affettivamente ed emotivamente all'organizzazione di appartenenza ($F=10,006$, $gdl=3$, $p<0,01$) rispetto ai lavoratori che si occupano di mansioni di tipo relazionale-gestionale (Tab.13).

I lavoratori che si occupano di compiti di tipo relazionale-comunicativo come gli operatori di sportello sono meno legati al proprio percorso di carriera rispetto ai partecipanti che svolgono lavori di tipo relazionale-gestionale come orientatori, formatori ed educatori ($F=4,407$, $gdl=3$, $p<0,01$) (Tab.14).

Infine, i soggetti che si occupano di compiti di tipo amministrativo-contabile, come addetti recupero credito e amministratori del personale, si identificano meno con il proprio percorso di carriera e pianificano poco il futuro lavorativo rispetto ai lavoratori che si occupano di compiti di tipo relazionale-gestionale come educatori e formatori ($F= 3,130$, $gdl=3$, $p<0,05$) (Tab.15).

In conclusione, i lavoratori che si occupano di compiti relazionali sono quelli che maggiormente si identificano con il proprio percorso di carriera e pongono obiettivi professionali da raggiungere nonostante la situazione di instabilità e di insicurezza che connota l'ingresso nel mercato del lavoro odierno.

Tab. 13 Differenze per mansioni e Affective Commitment

Gruppi	N	Media	D.S.	F	Gdl	p
amministrativo-contabile	28	-,56	,955	10,006	3	,000
operativo-esecutivo	38	-,33	,856			
relazionale-comunicativo	88	-,17	,921			
relazionale-gestionale	107	,33	,976			

Tab.14 Differenze per mansioni e Career Resilience

Gruppi	N	Media	D.S.	F	Gdl	p
relazionale-comunicativo	91	-,2237407	,91316919	4,407	3	,005
operativo- esecutivo	42	-,1711232	,92352939			
amministrativo-contabile	30	,0455712	1,01503656			
relazionale-gestionale	106	,2554448	1,05050946			

Tab. 15 Differenze per mansioni e Career Planning

Gruppi	N	Media	D.S.	F	Gdl	p
amministrativo-contabile	30	-,4648139	1,00400458	3,130	3	,026
operativo- esecutivo	42	-,1144758	,86601092			
relazionale-comunicativo	91	-,0704536	,91704479			
relazionale-gestionale	106	,1281895	1,02642595			

5.4.3 L'analisi delle correlazioni bivariate

Dall'analisi delle correlazioni emergono delle associazioni significative tra le variabili oggetto di studio.

La dimensione del **Normative commitment** presenta delle correlazioni significative con la Percezione di Supporto Organizzativo ($r = ,669$, $p < 0,01$), con la variabile Intenzioni di turnover ($r = -,275$, $p < 0,01$), e con le due dimensioni del career commitment: Career Planning ($r = ,210$, $p < 0,01$) e Career Identity ($r = ,306$, $p < 0,01$).

Anche per il **Continuance commitment** ritroviamo correlazioni significative con la Percezione di supporto Organizzativo ($r = ,194$, $p < 0,01$) e con le Intenzioni di Turnover ($r = -,217$, $p < 0,01$). Inoltre, si hanno correlazioni significative con due dimensioni del career commitment: Career Resilience ($r = -,335$, $p < 0,01$) e Career Identity ($r = -,150$, $p < 0,05$).

La dimensione dell'**Affective commitment** correla significativamente con la Percezione di supporto Organizzativo ($r = ,115$, $p < 0,05$) e negativamente con le Intenzioni di Turnover ($r = -,474$, $p < 0,01$). Correlazioni significative si riscontrano anche con le dimensioni di Career Resilience ($r = -,258$) e di Career Planning ($r = -,296$, $p < 0,01$).

La **Percezione di Supporto Organizzativo** correla negativamente con le Intenzioni di Turnover ($r = -,308$, $p < 0,01$) e con la dimensione di Career resilience

($r = -,141$, $p < 0,05$) mentre correla positivamente con Career Planning ($r = ,121$, $p < 0,05$) e con Career Identity ($r = ,362$, $p < 0,01$).

La scala relativa alle **Intenzioni di Turnover** correla positivamente con il Career Resilience ($r = ,302$, $p < 0,01$) e negativamente con la dimensione di Career Identity ($r = -,160$, $p < 0,01$).

Correlazioni tra le variabili del modello

	Normative	Continuance	Affective	Pos	Int. Turnover	Resilience	Planning	Identity
NORMATIVE COMM.	(.85)							
CONTINUANCE COMM.	,000	(.76)						
AFFECTIVE COMM.	,000	,000	(.76)					
POS	,669**	,194**	,115*	(.91)				
INT. TURNOVER	-,275**	-,217**	-,474**	-,308**	(.92)			
CAREER RESILIENCE	-,102	-,335**	-,258**	-,141*	,302**	(.78)		
CAREER PLANNING	,210**	-,044	-,296**	,121*	,091	,000	(.71)	
CAREER IDENTITY	,306**	-,150*	-,006	,362**	-,160**	,000	,000	(.75)

Tab. 16 Matrice delle correlazioni bivariate per le variabili oggetto di studio

** significativo al livello $p < 0,01$ (2-code), * significativo al livello $p < 0,05$ (2-code); tra parentesi le Alpha di Cronbach delle scale

5.4.4 Le analisi delle regressioni e delle moderazioni

Per il presente studio sono state condotte quattro regressioni gerarchiche in tre *step*.

Le prime tre regressioni gerarchiche sono state effettuate in relazione alle tre componenti dell'Organizational commitment: Normative Commitment, Continuance Commitment e Affective Commitment.

Nel primo *step* è stata introdotta la variabile indipendente: Percezioni di Supporto Organizzativo.

Nel secondo *step* sono state incluse le tre dimensioni del Career commitment ed, infine, nel terzo *step* sono state introdotte le variabili di interazioni create tra le tre dimensioni del career commitment (resilience, identity e planning) e la variabile indipendente (POS).

La quarta regressione gerarchica, invece, è stata sviluppata in relazione alla variabile Intenzione di Turnover.

Nel primo *step* è stata inserita la variabile indipendente (le tre dimensioni dell'Organizational commitment); nel secondo *step* sono state introdotte le tre dimensioni del Career Commitment ed, infine, nel terzo *step* sono state incluse le variabili di interazione create tra le tre dimensioni del Career Commitment (Resilience, Identity e Planning) e le tre dimensioni dell'Organizational Commitment (Normative, Continuance e Affective).

Tab.17 Moderazione del Career Commitment nella relazione tra POS e Normative Commitment

	STEP 1		STEP 2		STEP 3	
	B	β	B	β	B	β
<i>Variabile indipendente</i>						
POS	,692	,686**	,648	,643**	,666	,661**
R ² corretto = ,469						
F = 256,678						
Career resilience			-,019	-,019	-,029	-,029
Career Planning			,127	,126**	,102	,102*
Career Identity			,066	,066	,042	,042
R ² corretto = ,482						
$\Delta(R^2) = ,019$						
F = 68,409						
$\Delta(F) = 3,464$						
POS x Resilience					,050	,060
POS x Identity					-,120	-,126**
POS x Planning					,064	,071
R ² corretto = ,499						
$\Delta(R^2) = ,022$						
F = 42,189						
$\Delta(F) = 4,183$						

** significativo al livello p<0,01, * significativo al livello p<0,05

Le analisi di regressione gerarchica evidenziano delle relazioni significative tra alcune delle variabili oggetto di studio.

I risultati suggeriscono che la dimensione di Normative Commitment è predetta positivamente dalla Percezione di Supporto Organizzativo in tutti e tre gli *step* previsti dall'analisi della regressione gerarchica: *step1* ($\beta=,686$, $p<0,01$), *step2* ($\beta=,643$, $p<0,01$) e *step3* ($\beta=,661$, $p<0,01$). La percezione di supporto da parte dell'azienda ed il sostegno fornito al lavoratore sono predittori di comportamenti di coinvolgimento e di senso di appartenenza nei confronti dell'organizzazione per ciò che concerne il nostro campione di riferimento di lavoratori flessibili.

L'ipotesi 1 viene confermata: maggiore è la percezione di sostegno e supporto dei valori, delle necessità e delle opinioni del lavoratore da parte dell'azienda, tanto più crescerà il desiderio di continuare a lavorare in quell'ambiente, si svilupperà il senso di appartenenza ed i sentimenti di lealtà.

Al secondo *step* sono state introdotte le dimensioni del Career Commitment e l'unica relazione significativa è relativa alla dimensione del Career Planning che evidenzia una relazione positiva con la dimensione Normative Commitment nello *step2* ($\beta= ,126$, $p<0,01$) che si riconferma anche nello *step3* ($\beta=,102$, $p<0,05$) (Tab. 17).

Per ciò che concerne l'effetto di moderazione del Career Commitment, l'unico risultato statisticamente significativo si ritrova nell'influenza della dimensione Career Identity sulla relazione tra POS e Normative Commitment ($\beta= -,126$, $p<0,01$).

La varianza del Normative Commitment aumenta progressivamente nei 3 *step*: Il POS spiega il 47%, l'introduzione delle dimensioni del Career Commitment aggiungono un 2% alla varianza totale ed, infine, le variabili di interazione aggiungono un ulteriore 2,2% spiegando una varianza totale del 50%.

In conclusione, vengono confermate le ipotesi 1 e 1a mentre sono respinte le ipotesi 1b e 1c in quanto non vi è alcun effetto di moderazione del Career Resilience e del Career Planning nella relazione tra POS e Normative Commitment.

Tab. 18 Moderazione del Career Commitment nella relazione tra POS e Continuance Commitment

	STEP 1		STEP 2		STEP 3	
	B	β	B	β	B	β
<i>Variabile indipendente</i>						
POS	,177	,177**	,235	,235**	,231	,231**
R ² corretto = ,028						
F = 9,375						
Career Resilience			-,300	-,303**	-,298	-,300**
Career Planning			-,065	-,065	-,061	-,061
Career Identity			-,238	-,240	-,236	-,239**
R ² corretto = ,170						
$\Delta(R^2) = ,150$						
F = 15,892						
$\Delta(F) = 17,528$						
POS x Resilience					,020	,024
POS x Identity					-,004	-,004
POS x Planning					-,029	-,032
R ² corretto = ,163						
$\Delta(R^2) = ,001$						
F = 9,069						
$\Delta(F) = ,159$						

** significativo al livello p<0,01, * significativo al livello p<0,05

La seconda analisi di regressione gerarchica eseguita si è posta l'obiettivo di valutare l'effetto predittore del POS sulla dimensione Continuance Commitment e, in secondo luogo, di verificare l'effetto di moderazione da parte delle tre dimensioni del Career Commitment su questa relazione.

I risultati evidenziano alcune relazioni significative tra le variabili oggetto di studio.

Il POS si rivela un predittore significativo anche per la dimensione di Continuance Commitment e mostra valori indicativi positivi in tutti e tre gli *step* previsti dall'analisi: *step1* ($\beta = ,177, p < 0,01$), *step2* ($\beta = ,235, p < 0,01$) e *step3* ($\beta = ,231, p < 0,01$). Il POS si dimostra, così, un buon predittore anche per la dimensione del Continuance Commitment confermando l'ipotesi 2: quanto più un lavoratore percepisce sostegno e supporto da parte dell'organizzazione tanto più risulta difficile abbandonarla; si può ipotizzare che ciò avvenga anche per la scarsità di alternative possibili all'esterno di quella realtà lavorativa. Questo dato si sovrappone a quanto emerso in letteratura (Chang, 1999): anche per i lavoratori tradizionali la percezione di supporto organizzativo predice positivamente il Continuance Commitment. In questo senso, i lavoratori tradizionali ed i lavoratori flessibili possono essere accomunati.

Per ciò che concerne le dimensioni del Career Commitment introdotte nel secondo *step*, si evidenziano delle relazioni significative negative tra Career Resilience e Continuance Commitment sia nel secondo *step* ($\beta = -,303, p < 0,01$) che nel terzo ($\beta = -,300, p < 0,01$) e tra Career Identity e Continuance Commitment nel terzo *step* ($\beta = -,239, p < 0,01$). Il Career Commitment, così, è un predittore negativo del Continuance Commitment per quanto riguarda la tipologia di lavoratori flessibili.

Le ipotesi di moderazione del career commitment nella relazione tra POS e Continuance Commitment vengono rifiutate in quanto non v'è alcun indice significativo che possa far considerare un effetto moderatore. Le ipotesi 2a, 2b e 2c vengono respinte.

Infine, possiamo verificare che la varianza del Continuance Commitment aumenta progressivamente nei primi due *step* dell'analisi di regressione gerarchica. Al primo *step* il POS spiega solo il 3% circa della varianza totale, al secondo *step* con l'introduzione del Career Commitment la varianza spiegata aumenta al 17%. In ultimo, con l'introduzione della variabile interazione la varianza spiegata diminuisce nuovamente al 16,3%. Ciò conferma la mancanza di effetti significativi della variabile interazione sul Continuance Commitment.

Tab. 19 Moderazione Career Commitment nella relazione tra POS e Affective Commitment

	STEP 1		STEP 2		STEP 3	
	B	β	B	β	B	β
<i>Variabile indipendente</i>						
POS	,123	,121**	,157	,154**	,155	,153**
R ² corretto = ,010						
F = 4,302						
Career Resilience			,235	,233**	,234	,232**
Career Planning			,311	,306**	,305	,300**
Career Identity			,069	,068	,059	,059
R ² corretto = ,158						
$\Delta(R^2) = ,155$						
F = 14,574						
$\Delta(F) = 17,748$						
POS x Resilience					,063	,074
POS x Identity					-,070	-,073
POS x Planning					-,022	-,024
R ² corretto = ,158						
$\Delta(R^2) = ,009$						
F = 8,803						
$\Delta(F) = 1,090$						

** significativo al livello p<0,01, * significativo al livello p<0,05

La terza analisi di regressione gerarchica che ha come obiettivo quello di verificare la relazione tra POS e Affective Commitment e l'effetto moderatore del Career Commitment, evidenzia alcuni dati significativi.

Anche in questo caso il POS risulta un predittore della dimensione Affective Commitment; viene evidenziata una relazione significativa in tutti e tre gli *step*: *step1* ($\beta = ,121$, $p < 0,01$), *step2* ($\beta = ,154$, $p < 0,01$) e *step3* ($\beta = ,153$, $p < 0,01$).

Nel secondo *step* vengono introdotte le dimensioni del Career Commitment che sottolineano relazioni significative tra Career Resilience sia nel primo ($\beta = ,233$, $p < 0,01$) che nel secondo *step* ($\beta = ,232$, $p < 0,01$) e Career Planning nel primo ($\beta = ,303$, $p < 0,01$) e nel secondo *step* ($\beta = ,300$, $p < 0,01$). L'identificazione con la professione e la persistenza nel continuare in una direzione nonostante problemi ed ostacoli, sono predittori del coinvolgimento affettivo del lavoratore alla propria organizzazione.

Il terzo *step* prevede l'introduzione delle variabili di interazione: le analisi di regressione non forniscono alcun risultato significativo. Il career commitment non ha un effetto moderatore nella relazione tra POS e Affective Commitment.

Le Ipotesi 3a, 3b e 3c vengono rifiutate in contrapposizione con quanto accade per i lavoratori tradizionali (Chang, 1999).

Per quanto riguarda la varianza, il POS spiega solo l'1% della varianza totale, con l'introduzione delle dimensioni del Career Commitment la varianza raggiunge il 16% e rimane invariata con l'inserimento delle variabili di interazione.

Tab. 20 Moderazione del Career Commitment nella relazione tra Organizational Commitment e Intenzioni di Turnover

	STEP 1		STEP 2		STEP 3	
	B	β	B	β	B	β
<i>Variabile indipendente</i>						
Normative Commitment	-,274	-,277**	-,238	-,240**	-,211	-,213**
Continuance Commitment	-,220	-,220**	-,205	-,205**	-,215	-,215**
Affective Commitment	-,463	-,467**	-,433	-,436**	-,422	-,426**
R ² corretto = ,347						
F = 52,276						
Career Resilience			,089	,089	,083	,083
Career Planning			,025	,025	,020	,020
Career Identity			-,108	-,108*	-,115	-,116*
R ² corretto = ,359 $\Delta(R^2) = ,018$						
F = 28,011 $\Delta(F) = 2,773$						
Resilience x Normative					-,018	-,022
Resilience x Continuance					,003	,004
Resilience x Affective					-,005	,000
Identity x Normative					,019	,021
Identity x Continuance					-,048	-,048
Identity x Affective					,089	,086
Planning x Normative					,061	,065
Planning x Continuance					-,028	-,027
Planning x Affective					,011	,012
R ² corretto = ,356						
$\Delta(R^2) = ,017$						
F = 11,640; $\Delta(F) = ,828$						

** significativo al livello $p < 0,01$, * significativo al livello $p < 0,05$

L'ultima analisi di regressione gerarchica è stata condotta per verificare l'esistenza di una relazione significativa tra Commitment Organizzativo e Intenzioni di turnover e l'eventuale presenza di un effetto di moderazione da parte delle dimensioni del Career Commitment su questa relazione.

L'analisi evidenzia una relazione significativa tra le tre dimensioni dell'Organizational Commitment e le Intenzioni di turnover.

In primis, la dimensione di Normative Commitment si rivela un predittore significativo delle intenzioni di turnover e conserva livelli significativi negativi in tutti e tre gli *step*: *step1* ($\beta = -.277$, $p < 0,01$), *step2* ($\beta = -.240$, $p < 0,01$) e *step3* ($\beta = -.213$, $p < 0,01$).

Anche il Continuance Commitment predice negativamente le intenzioni di turnover e ciò è visibile in tutti e tre gli *step*: *step1* ($\beta = -.220$, $p < 0,01$), *step2* ($\beta = -.205$, $p < 0,01$) e *step3* ($\beta = -.215$, $p < 0,01$).

Infine, la dimensione Affective Commitment predice negativamente le Intenzioni di turnover: *step1* ($\beta = -.467$, $p < 0,01$), *step2* ($\beta = -.436$, $p < 0,01$) e *step3* ($\beta = -.426$, $p < 0,01$).

Il Commitment Organizzativo risulta un buon predittore delle Intenzioni di Turnover confermando l'Ipotesi 4 dello studio.

La dimensione di Career Identity, inoltre, predice negativamente le Intenzioni di turnover allo *step2* ($\beta = -.108$, $p < 0,05$) e allo *step3* ($\beta = -.116$, $p < 0,05$).

Per ciò che concerne l'effetto di moderazione delle dimensioni del Career Commitment non vi è alcuna relazione significativa da evidenziare.

Le Ipotesi 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 4f, 4g, 4h e 4i vengono, così, respinte.

Questo risultato non corrisponde a quanto emerge dalle analisi sui lavoratori tradizionali per i quali si evidenzia un effetto significativo di moderazione nella relazione tra commitment verso l'organizzazione e intenzioni di turnover.

Il commitment organizzativo, in ultimo, spiega il 35% della varianza che aumenta solo al 36% con l'introduzione del Career commitment mentre, come prevedibile, non vi è alcun incremento con l'introduzione delle variabili di interazione.

L'unico caso, in cui l'effetto dell'interazione è particolarmente evidente e significativo, è relativo all'effetto dell'interazione fra la dimensione di Career Identity e la variabile POS sulla dimensione del Normative Commitment .

È stata studiata l'equazione di regressione per ottenere a livello grafico la modalità di interazione tra le due variabili considerate nel determinare la variabile dipendente, Normative Commitment (Y), la variabile di Percezione di Supporto Organizzativo che funge da variabile indipendente (X) e la dimensione Career Identity (Z), che funge da variabile moderatrice. Si è partiti dall'equazione di regressione con Z come variabile moderatrice continua:

$$\hat{Y}=a+b_1X+b_2Z+b_3XZ$$

Successivamente sono stati ottenuti i valori di \hat{Y} con X medio (corrispondente alla media di X), alto e basso ($X \text{ medio} \pm 1 \text{ dev. st.}$) e con Z medio (media di Z), alto e basso ($Z \text{ medio} \pm 1 \text{ dev. st.}$).

E' stato così possibile rappresentare il grafico di interazione.

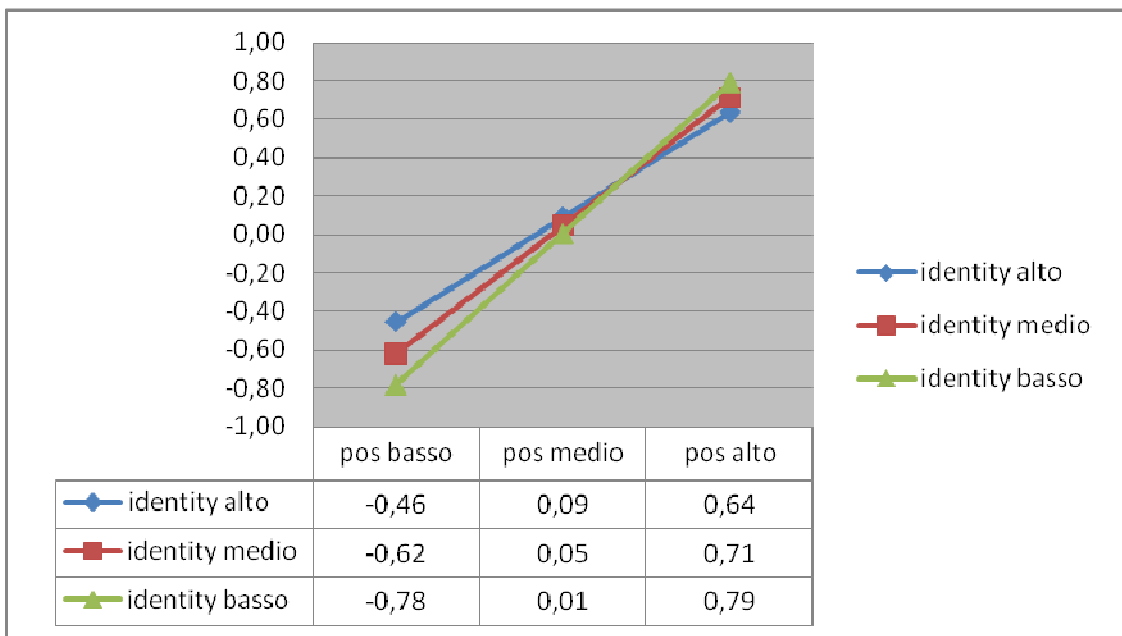


Grafico 1. Rappresentazione grafica interazione Pos*Career Identity rispetto al Normative Commitment.

Il grafico suggerisce che l'effetto moderatore del Career Commitment ha rilevanza ed incidenza, seppur in maniera minima, per livelli bassi di Percezione di Supporto Organizzativo. Infatti, laddove il POS registra livelli bassi, il Career Identity svolge una funzione suppletiva e modera gli effetti ed i valori della dimensione del Normative Commitment.. questo risultato evidenzia un dato significativo: anche i lavoratori flessibili, così come quelli tradizionali, sono condizionati nelle scelte e nei

comportamenti dall'esperienza vissuta all'interno delle organizzazioni. Tuttavia, è stato riscontrato che anche una componente individuale influisce sul comportamento del lavoratore; infatti, l'identificazione con la carriera accresce il senso di obbligo del lavoratore a rimanere nell'organizzazione e a continuare il lavoro che sta svolgendo.

5.5 Discussione dei risultati

Nel presente studio, oltre a cercare di replicare le relazioni principali tra le variabili oggetto di studio, si è tentato di verificare l'esistenza del ruolo di moderatore del Career Commitment sulle relazioni tra Percezione di Supporto Organizzativo, Organizational Commitment e Intenzioni di Turnover.

Dai risultati emersi, i lavoratori flessibili sembrano distinguersi parzialmente dai comportamenti messi in atto dai colleghi con contratto di lavoro tradizionale.

Nello specifico, i risultati confermano ciò che gli studi hanno evidenziato in più occasioni: la percezione di Supporto Organizzativo predice il commitment organizzativo dei lavoratori flessibili (Connely, Gallagher & Gilley, 2007) ed il Commitment Organizzativo è un predittore delle Intenzioni di Turnover non solo in uno scenario tradizionale di lavoro ma anche nel caso dei lavoratori flessibili (Horn & Griffeth, 1995).

Oltre ai risultati emersi dai confronti tra le variabili socio-demografiche e le variabili oggetto di studio, da sottolineare sono, principalmente, i risultati evidenziati dall'analisi delle regressioni.

Prima di tutto, l'ipotesi 1 viene confermata: anche per i lavoratori flessibili, così come per quelli tradizionali, maggiore è la percezione di sostegno e supporto dei valori, delle necessità e delle opinioni da parte del lavoratore e tanto più cresce il desiderio di continuare a lavorare in quel contesto, sviluppando senso di appartenenza e sentimenti di lealtà. Lo scenario lavorativo non modifica le relazioni di base che intercorrono tra il lavoratore e l'organizzazione di appartenenza.

Anche l'ipotesi 2 viene confermata: quanto più un lavoratore percepisce sostegno e supporto da parte dell'organizzazione tanto più svilupperà un sentimento di appartenenza e un legame nei confronti dell'organizzazione. È pur vero che in uno scenario lavorativo caratterizzato da instabilità ed incertezza ciò può avvenire anche per la scarsità di alternative possibili all'esterno di quella realtà lavorativa. Questo dato si

sovrappone a quanto emerso in letteratura (Chang, 1999): anche per i lavoratori tradizionali la percezione di supporto organizzativo predice positivamente il Continuance Commitment. Anche in questo caso i comportamenti dei lavoratori tradizionali e dei lavoratori flessibili possono essere accostati.

In ultima analisi, gli studi hanno confermato anche l'ipotesi 4: il Commitment Organizzativo risulta un buon predittore delle intenzioni di turnover.

Verificate le ipotesi relative alle relazioni tra POS, Commitment Organizzativo e intenzioni di turnover, ciò che interessa verificare è soprattutto la funzione moderatrice del Career Commitment nelle relazioni tra le variabili sopra esposte.

I risultati mettono in luce che solo la dimensione del Career Identity modera la relazione tra POS e Normative Commitment verificando unicamente l'ipotesi 1a. Risulta, così, che in presenza di un'elevata identificazione con la carriera, al crescere delle percezioni di supporto da parte dell'organizzazione aumenta anche il significato attribuito dal lavoratore al rimanere nell'organizzazione, agli obblighi ed ai doveri che lo legano a quella realtà lavorativa.

Le ulteriori ipotesi avanzate sono state respinte in quanto non vi è altra relazione significativa tra le dimensioni di Career Commitment e le restanti variabili. Se ne deduce, così, che l'identificazione con la propria professione non limita la relazione con l'organizzazione e con le scelte effettuate dai lavoratori: in un campione di lavoratori che per caratteristiche sono obbligati a cambiare organizzazione allo scadere del contratto lavorativo, il legame e l'identificazione con la carriera non producono alcun effetto significativo sui comportamenti del lavoratore. I lavoratori flessibili poco *committed* con l'organizzazione manifestano intenzioni di abbandonare il lavoro ma su questa decisione non incide l'identificazione e l'appartenenza ad una professione. Le relazioni indagate sono sicuramente un buon punto di partenza per ulteriori ricerche, con una selezione delle variabili osservate e con l'introduzione di variabili conseguenti più adatte al mondo della flessibilità. Nel secondo studio, infatti, nel tentativo di verificare un modello esaustivo che possa rappresentare al meglio i comportamenti, gli antecedenti e gli esiti legati ai lavoratori flessibili si proporrà un modello in cui l'identificazione con la carriera, il supporto da parte dell'organizzazione ed il coinvolgimento lavorativo rappresentino dei predittori di comportamenti di lealtà nei confronti dell'organizzazione stessa e di conseguenza di comportamenti proattivi di ricerca attiva di lavoro da parte del lavoratore.

Capitolo VI

Studio 2: Flessibilità e comportamenti di ricerca attiva del lavoro

6.1 Premessa

Allo scopo di approfondire i risultati emersi dallo studio descritto nel capitolo precedente, si è pensato di proporre una parziale replica dello studio, mantenendo le variabili il cui effetto è stato confermato dal precedente studio e operazionalizzando in maniera diversa le variabili che nel lavoro precedente hanno evidenziato carenze o problematicità. I risultati dello studio precedente hanno guidato la selezione delle variabili scelte per operazionalizzare il modello proposto in questo secondo studio.

In particolare, sono state scelte delle variabili alternative in sostituzione di quelle variabili che, in precedenza, hanno presentato relazioni non significative.

L'ambito teorico dello studio è rappresentato da alcuni punti fermi e da motivate modifiche :

- la variabile di Percezione di Supporto Organizzativo (POS) che svolge il ruolo di predittore dei comportamenti di coinvolgimento organizzativo (Organizational Commitment) con riferimento alle tre dimensioni di Affective, Normative e Continuance Commitment.

- L'introduzione della variabile Work Engagement (Schaufeli, 2002) come ulteriore predittore dell'Organizational Commitment. Il costrutto Work Engagement è, infatti, un ottimo input che predice atteggiamenti positivi dei lavoratori nei confronti del lavoro in generale e dell'organizzazione come alta soddisfazione lavorativa, significativi livelli di commitment organizzativo e basse intenzioni di abbandono (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2000; Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003). Il work engagement, inoltre, è un predittore significativo anche dei comportamenti proattivi del lavoratore con particolare riferimento agli comportamenti proattivi (Salanova et al., 2003).

- Il ruolo di moderatore del career commitment nella relazione tra le variabili POS, Organizational Commitment e Intenzioni di Turnover, indagato nel primo studio, ha evidenziato dei risultati non soddisfacenti; in tal senso si è concentrata l'attenzione sul ruolo di career commitment come esito del nuovo modello di ricerca. Difatti, la

letteratura (McArdle et al, 2007), suggerisce il ruolo predittivo dell'Organizational Commitment sugli atteggiamenti di coinvolgimento ed identificazione del lavoratore con la carriera: l'Organizational Commitment è un predittore significativo positivo del Career Commitment. Già London (1983), aveva evidenziato che il coinvolgimento del lavoratore nei confronti dell'organizzazione può spiegare alcune variabili tra cui il coinvolgimento rispetto alla propria carriera: un lavoratore fortemente committed con la propria carriera può cambiare frequentemente organizzazione se ciò lo aiuta a valorizzare e a migliorare il suo percorso lavorativo; da un altro lato, un lavoratore fortemente committed con l'organizzazione può cambiare il proprio obiettivo professionale e ridefinire la propria carriera all'interno della stessa organizzazione. Sulla base di ciò, risulta interessante poter valutare gli atteggiamenti dei lavoratori flessibili in riferimento alla propria carriera lavorativa.

- Il costrutto di Turnover Intention ha evidenziato risultati poco significativi dalle analisi del primo studio così da decidere di eliminare dal modello questa variabile e sostituirla con una variabile che prevede un atteggiamento positivo da parte del lavoratore. Il costrutto preso in esame in questo studio come esito delle relazioni ipotizzate è quello di Job Search Behavior, considerata più rappresentativa della messa in atto di attività concrete per la gestione della carriera (che nel contesto del mercato lavoro flessibile acquista un significato più rilevante e più indicativo). Questa variabile, come suggerisce la letteratura (McArdle, Waters & Briscoe, 2007), evidenzia una relazione positiva con il costrutto di Career Commitment con particolare riferimento alla dimensione di Career Identity.

6.2 Obiettivi ed ipotesi di ricerca

Alla luce di quanto premesso e sulla base dei risultati del primo studio gli obiettivi del secondo studio, attraverso un modello di equazioni strutturali, sono stati:

- Esplorare l'influenza delle variabili Percezione di Supporto Organizzativo e Work Engagement sulle tre dimensioni (Continuance, Affective e Normative Commitment) dell'Organizational Commitment ;
- Valutare l'impatto dell'Organizational Commitment sulle tre dimensioni del Career Commitment (Identity, Resilience e Planning);

- Verificare l'influenza del Career Commitment sulle due dimensioni (preparatory job search behavior e networking job search behavior) del costrutto di Job Search Behavior

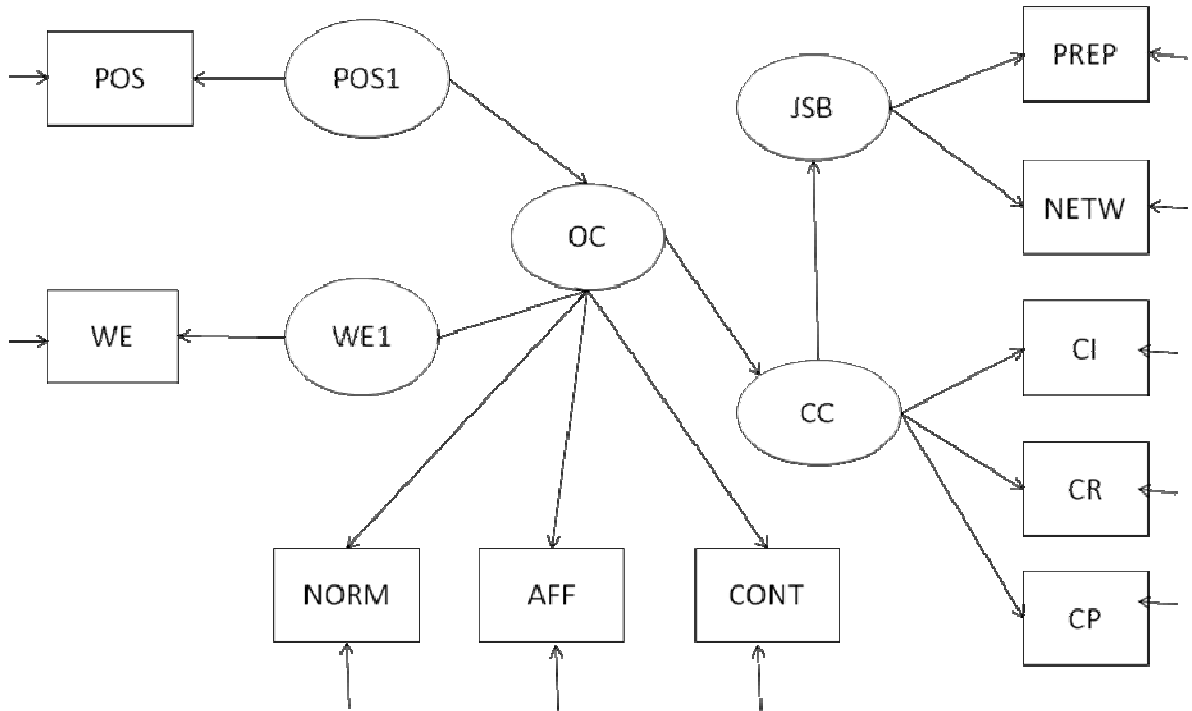


Fig. 1 Modello causale oggetto dello studio

Rispetto al modello individuato sono state avanzate le seguenti ipotesi:

- H1: validità del modello testato (buon fit del modello).
- H2: effetto causale positivo delle Percezioni di Supporto Organizzativo (POS) sull'Organizational Commitment (OC);
- H3: effetto causale positivo del Work Engagement (WE) sull'Organizational Commitment (OC);
- H4: effetto causale positivo dell'Organizational Commitment (CO) sul Career Commitment (CC);
- H5: effetto causale positivo del Career Commitment (CC) sui Comportamenti di ricerca del lavoro (JSB).

6.3 Metodo

6.3.1 I partecipanti

I partecipanti alla ricerca sono gli stessi lavoratori che hanno rappresentato il campione del primo studio composto da 340 lavoratori flessibili della regione Puglia (Bari, Taranto e Lecce). Per una descrizione dettagliata delle caratteristiche del campione si rimanda al IV capitolo del lavoro.

6.3.2 Gli strumenti

Le scale utilizzate in questo secondo studio sono descritte di seguito; per una dettagliata esposizione delle stesse si rimanda al capitolo 4 (Premessa metodologica).

- ✓ Career commitment: Scala Career commitment: adattata da Carson & Bedeian (1994), composta da 12 item, scala Likert a 7punti (da 1: totalmente in disaccordo a 7: del tutto d'accordo); le dimensioni prese in esame sono: career planning; career identity e career resilience.
- ✓ Organizational commitment: scala del commitment organizzativo adattata da Meyer e Allen (1990) e validata in Italia da Pierro, Tanucci, Ricca, Cavalieri nel 1992. La scala è composta da 18 item; scala likert a 7punti, (da 1: totalmente in disaccordo a 7: del tutto d'accordo). Le dimensioni prese in esame sono: normative commitment, affective commitment e continuance commitment.
- ✓ Percezione di supporto organizzativo: versione italiana Survey of Perceived Organizational Support (Battistelli & Mariani, 2010). La scala è monofattoriale ed è misurata con scala Likert a 7 punti (da 1: totalmente in disaccordo a 7: del tutto d'accordo).
- ✓ Job Search Behavior Scale (Blau, 1993): la Scale è composta da 16 item che spiegano nella versione originale due fattori : preparatory job search behavior e active job search behavior, misurati con scala Likert a 7 punti da 0 a 6 (0 = mai, 6= sempre/ogni giorno). Nel presente studio le analisi fattoriali hanno evidenziato due dimensioni: *preparatory job search behavior* e *networking job search behavior*.

- ✓ Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006): nel presente studio è stata utilizzata la versione italiana breve della scala a 9 item con una struttura a tre fattori (dedizione, vigore e assorbimento) L'analisi fattoriale condotta per la presente ricerca ha evidenziato una struttura monofattoriale della scala. La scala utilizzata per la misura del costrutto è di tipo Likert a 7 punti (da 0= mai a 6 = sempre/ogni giorno).

6.3.3 Analisi dei dati

Come anticipato negli obiettivi, il presente studio ha lo scopo di verificare l'applicabilità di un modello di ricerca elaborato a partire dai risultati emersi nel primo studio. Al fine di trovare una risposta alla domanda di ricerca, la metodologia più adeguata risulta quella che fa riferimento ai modelli di equazioni strutturali (SEM).

Mentre nel primo studio, infatti, sulla base di quanto suggerisce la letteratura (Aguinis, 1995; Fraizer, Tix & Barrona, 2004; Ricolfi, 1993) ci siamo avvalsi dell'utilizzo delle regressioni gerarchiche per verificare il ruolo moderatore del Career Commitment, in questo secondo lavoro, tale variabile assume non più il ruolo di moderatore della relazioni ipotizzate tra le variabili ma quello di esito del comportamento del lavoratore.

Con l'utilizzo dei SEM è possibile specificare le relazioni causali tra le variabili e determinarne gli effetti (Corbetta, 2002).

La procedura prevede che, una volta ipotizzato il modello teorico, specificano le variabili osservate e quelle latenti e le relazioni tra di loro, si passi alla verifica del modello vera e propria. Con il software AMOS è possibile prendere in considerazione sia gli indici di significatività dei parametri stimati sia valutare le indicazioni fornite dagli indici di modifica calcolando di quanto cambierebbe il livello di significatività del modello in base all'introduzione di parametri non previsti.

Una prima valutazione è relativa agli indici di fit che il modello presenta.

Il programma utilizza la statistica del χ^2 per testare la significatività della distanza tra dati attesi ed osservati. Il risultato della statistica va però inteso in senso opposto rispetto al solito: se, infatti, comunemente ci si attende di ottenere alti valori di χ^2 , necessari a respingere l'ipotesi nulla di assenza di relazione tra le variabili considerate, nel valutare il fit tra modello teorico e realtà sono desiderabili invece valori

di χ^2 bassi, necessari a non respingere l'ipotesi nulla di relazione tra i dati attesi ed i dati osservati. Oltre alla statistica del χ^2 gli indici presi in considerazione sono:

- L'RMSEA (*Root Mean Square Error*) permette di ottenere una stima della bontà del modello indipendente dalla numerosità del campione, poiché l'indice è basato sui gradi di libertà e non sulla numerosità del campione (l'indice risulta quindi, al limite, sensibile alla complessità del modello). Valori di RMSEA minori di .05 indicano buon fit; valori compresi tra .05 e .08 indicano un fit mediocre, mentre valori maggiori di .08 indicano un fit insufficiente (Byrne, 1998).
- GFI (*Goodness of Fit Index*) e AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) possono essere definiti indici assoluti del fit poiché comparano il modello ipotizzato con nessun modello reale in particolare (l'AGFI differisce dal GFI solo per il fatto di essere *aggiustato* sul numero di gradi di libertà del modello in esame). Entrambi gli indici possono ottenere valori compresi tra 0 e 1.00 e valori prossimi all'1 (maggiori di .90) indicano buon fit (Byrne, 1998).
- Il CFI (*Comparative Fit Index*), infine, risulta ugualmente indipendente dalla numerosità del campione e, quindi, piuttosto affidabile. È compreso tra 0 e 1 e valori superiori a .90 indicano buon fit; valori superiori a .95 indicano ottimo fit.

Successivamente si osserva la significatività dei valori dei parametri eliminando dal modello quelli che presentano un valore $t < 2$ (≈ 1.96).

Infine, la procedura prevede di individuare i parametri con indici di modifica più elevati e stimare un nuovo modello con l'introduzione di questi nuovi parametri 'suggeriti'. Queste variazioni vanno eseguite una per volta in quanto l'inserimento di un parametro provoca una modifica degli indici di modifica anche degli altri parametri (Corbetta, 2002).

In definitiva, la procedura da seguire procede per step: stima degli indici di fit ,analisi della significatività dei parametri, valutazione degli indici di modifica e riformulazione del modello.

Prima di importare i dati nel software AMOS 7 sono stati trattati i valori mancanti attraverso la sostituzione con il valore medio.

Infine, attraverso AMOS 7 sono state effettuate tutte le operazioni necessarie alla stima del modello ipotizzato.

6.4 Risultati

6.4.1 Le correlazioni bivariate

L'analisi delle correlazioni evidenzia delle associazioni significative tra le dimensioni del modello di ricerca (Tab.1).

La variabile **Percezioni di Supporto Organizzativo** (POS) presenta correlazioni positive con la dimensione di Normative Commitment (NORM) ($r=,998$, $p<0,01$), con la dimensione di Affective Commitment (AFF) ($r=,993$, $p<0,01$) e con la dimensione del costrutto di Job Search Behavior, Preparatory Job Search (PREP) ($r=,253$, $p<0,01$).

La dimensione **Normative Commitment** (NORM) mostra correlazioni significative positive con la dimensione di Affective Commitment (AFF) ($r=,995$, $p<0,01$) e con la dimensione di Preparatory Job Search (PREP) ($r=,247$, $p<0,01$).

Infine, la dimensione di Continuance Commitment (CONT) evidenzia una sola associazione significativa positiva con la dimensione del Job Search Behavior Networking (NET) ($r=,126$, $p<0,05$).

Correlazioni tra le variabili del modello

	POS	WE	NORM	AFF	CONT	PREP	NETW	CR	CP	CI
POS	(.91)									
WE	,057	(.93)								
NORM	,998**	,052	(.85)							
AFF	,993**	,074	,995**	(.76)						
CONT	,013	-,018	,007	,000	(.76)					
PREP	,253**	-,066	,247**	,230**	,030	(.85)				
NETW	,096	,020	,092	,102	,126*	,000	(.79)			
CR	,036	,033	,037	,036	-,016	,046	-,072	(.78)		
CP	-,018	-,037	-,017	-,017	-,098	,084	-,025	,000	(.71)	
CI	-,067	,019	-,059	-,052	-,034	,019	-,005	,000	,000	(.75)

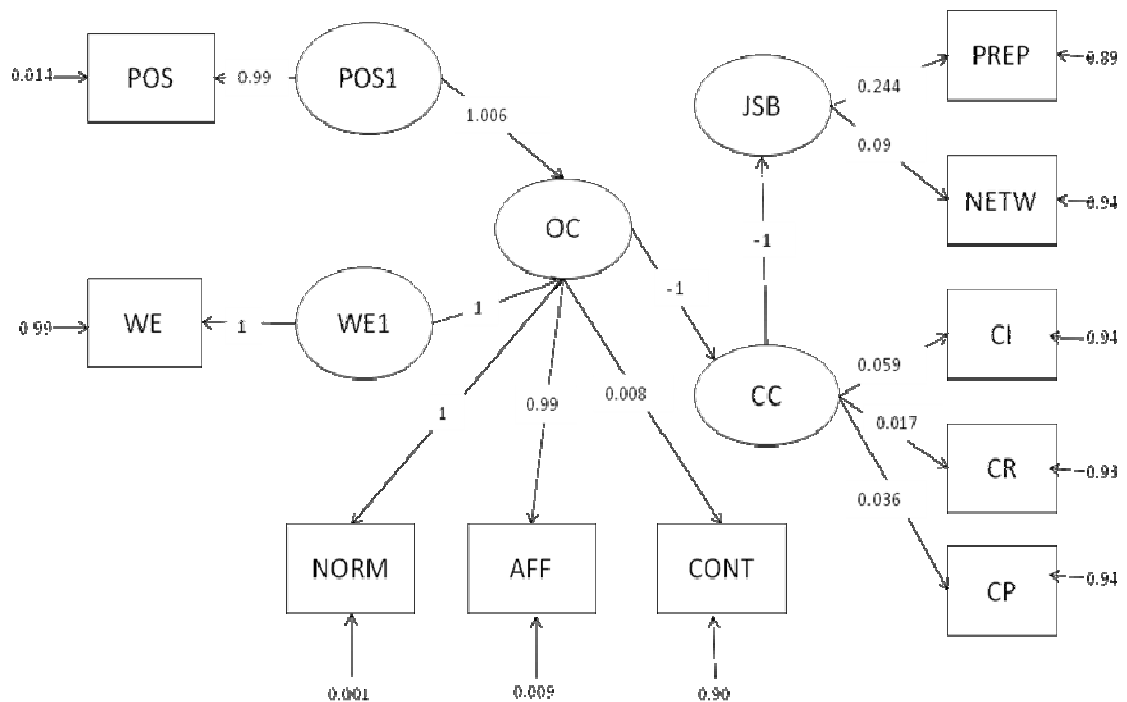
Tab. 1 Matrice delle correlazioni bivariate per le variabili oggetto di studio

** significativo al livello $p < 0,01$ (2-code), * significativo al livello $p < 0,05$ (2-code); tra parentesi le Alpha di Cronbach delle scale

6.4.2 Il modello strutturale

Da una prima analisi, il modello ipotizzato ha mostrato buoni indici di adattamento (Tab.2) seppur con alcuni coefficienti beta risultati non significativi. Ciò ha indotto a scegliere un approccio più esplorativo in modo da mettere in luce soltanto le relazioni statisticamente significative tra le variabili.

Fig.1 Primo test del modello strutturale



Tab.2 Indici di adattamento del modello strutturale (prima stima)

MODELLO STRUTTURALE - PRIMA STIMA	
χ^2	75,74 P=0,000
RMSEA	0.05
CFI	0.98
GFI	0.96
AGFI	0.94

Nello specifico è emersa una mancata significatività della relazione causale tra le dimensioni:

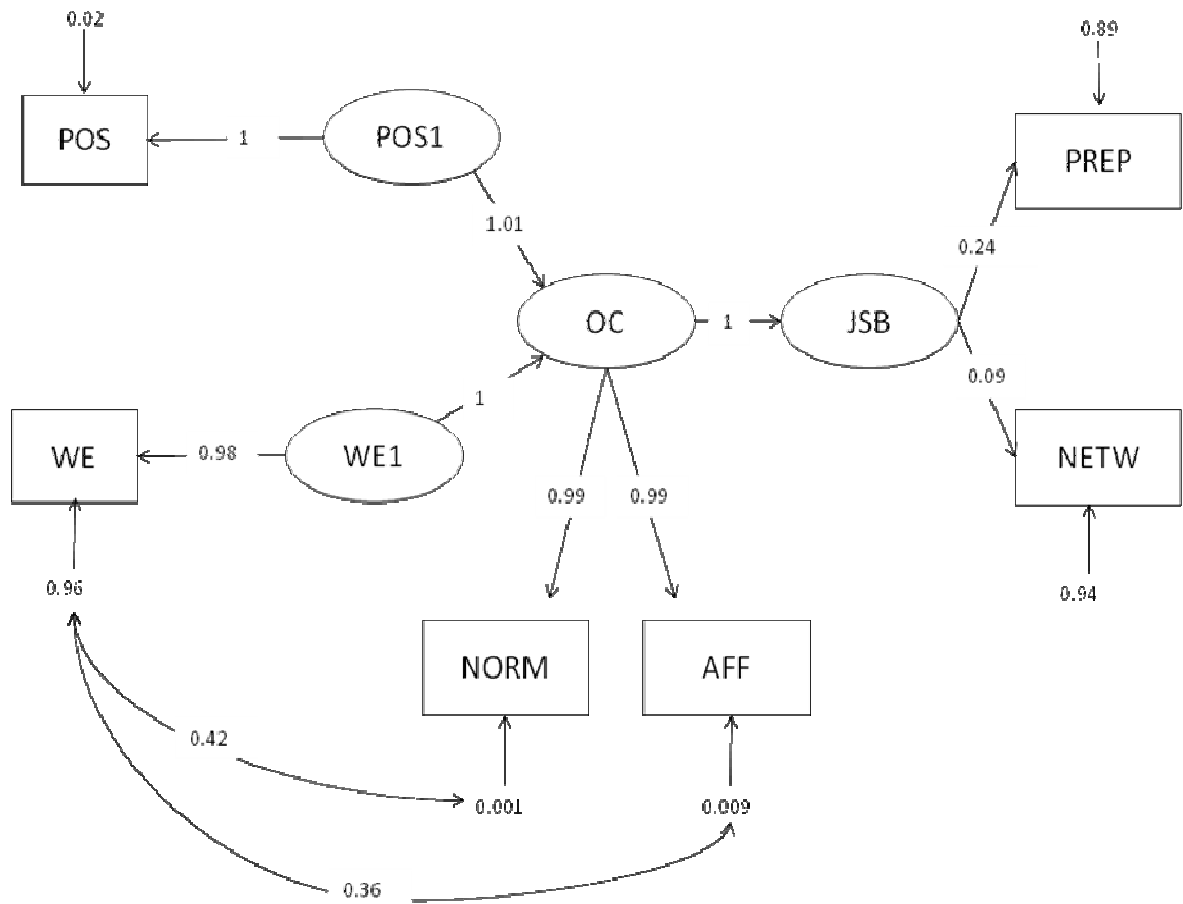
- Organizational Commitment e Career Commitment ($t = -1.087$)
- Career Commitment e Career Resilience ($t = -0.567$)
- Career Commitment su Career Planning ($t = 0.305$)
- Organizational Commitment e Continuance Commitment ($t = 0.145$)

Accogliendo i suggerimenti derivati dagli indici di modifica forniti dal software ed in riferimento alla teoria ed alle ipotesi si è giunti alla formulazione di un modello delle relazioni tra variabili che mostrasse soltanto coefficienti beta significativi ed accettabili.

I miglioramenti al modello sono stati effettuati uno per volta, come suggerito dalla letteratura (Corbetta, 2002; Byrne, 2001) ed, in seguito ad ogni modifica, il modello è stato nuovamente stimato fino al raggiungimento di indici di fit apprezzabili fino a quando ogni ulteriore modifica al modello non ha apportato mutamenti significativi all'adattamento generale.

Il modello finale (Fig.2) raggiunge un ottimo adattamento al modello (tab. 3) a scapito dell'intera variabile del Career Commitment (CC) con le sue tre dimensioni (CI,CP,CR) e della dimensione di Continuance Commitment (CONT).

Fig.2 . Il modello strutturale nella stima definitiva



Tab.3 Indici di adattamento del modello strutturale (stima definitiva)

MODELLO STRUTTURALE STIMA DEFINITIVA	
χ^2	20,60, P=0,008
RMSEA	0.06
CFI	0.99
GFI	0.98
AGFI	0.95

6.5 Discussione dei risultati

I risultati emersi in questo studio sono soddisfacenti ed offrono interessanti spunti di riflessione.

L'Ipotesi 1 è confermata solo parzialmente a causa della perdita dell'intera variabile di Career Commitment e della dimensione di Continuance Commitment.

L'Ipotesi 2 di influenza positiva del POS sul Commitment Organizzativo è largamente confermata così come l'Ipotesi 3 di influenza positiva del Work Engagement sul Commitment Organizzativo.

L'Ipotesi 4 di influenza positiva del Commitment Organizzativo sul Career Commitment viene assolutamente rifiutata così come l'Ipotesi 5 che prevedeva una relazione positiva tra career Commitment e Comportamenti di ricerca attiva di lavoro a causa dell'eliminazione dal modello della variabile Career Commitment.

In compenso, il modello ci suggerisce una nuova relazione positiva tra il costrutto di Organizational Commitment e le due dimensioni del Job Search Behavior: Preparatory Job Search Behavior e Networking Job search Behavior.

I risultati confermano il ruolo predittore del Supporto Organizzativo che viene affiancato dal Work Engagement. Così, il comportamento dei lavoratori nei confronti dell'organizzazione viene condizionato, da una parte, dalle politiche e dalle attività messe in pratica dall'organizzazione per supportare e sostenere i bisogni del soggetto e, dall'altro lato, dall'atteggiamento positivo e dallo stato d'animo con cui il lavoratore si pone nei confronti dell'esperienza lavorativa.

L'energia che il lavoratore investe nello svolgere le sue mansioni e il coinvolgimento, l'entusiasmo e la dedizione che mostra verso l'attività lavorativa producono un forte senso di coinvolgimento nei confronti della stessa organizzazione soprattutto per quanto riguarda le dimensioni affettive e normative dell'atteggiamento di coinvolgimento nei confronti dell'organizzazione.

Da questo quadro è escluso, invece, il ruolo giocato dal career commitment: se, da un lato, il supporto organizzativo e l'impegno nei confronti dell'esperienza lavorativa producono atteggiamenti positivi di coinvolgimento organizzativo, dall'altro non si evidenzia alcuna relazione positiva o negativa con il Career Commitment ovvero con l'identificazione del lavoratore con la propria professione e con la volontà di procedere in un percorso di carriera ben definito e preciso.

Infine, il modello evidenzia un importante ruolo giocato dai comportamenti attivi di ricerca del lavoro. Se, infatti, nel primo studio il Turnover Intention non aveva mostrato alcuna evidenza particolare così da poter evincere che le intenzioni di abbandonare il lavoro non fossero caratteristiche dei comportamenti dei lavoratori flessibili, lo stesso non si può dire per i comportamenti attivi di ricerca del lavoro. I lavoratori flessibili che vivono delle esperienze positive all'interno delle organizzazioni, supportate da atteggiamenti propositivi nei confronti dell'esperienza lavorativa, mostrano atteggiamenti proattivi soprattutto in riferimento alla messa in pratica di strategie adatte per la ricerca di un nuovo lavoro. Questo atteggiamento è indispensabile per un lavoratore che per natura deve cambiare periodicamente organizzazione, mansioni e posizioni lavorative ridefinendo il suo ruolo volta per volta.

Capitolo VII

Studio 3: Percezione di Supporto e Commitment Organizzativo.

La doppia prospettiva dei lavoratori somministrati

7.1 Premessa

I precedenti due studi della ricerca hanno focalizzato l'attenzione sul mondo del lavoro flessibile in generale, differenziando le varie tipologie contrattuali ma non ponendo l'attenzione su un particolare tipo di contratto. Sulla base di quanto analizzato nei precedenti studi e alla luce delle considerazioni teoriche (Argentero, 2006) si è reso necessario un ulteriore sviluppo ed approfondimento del mondo del lavoro flessibile ponendo l'attenzione su una tipologia contrattuale particolare. Una delle forme di lavoro che meglio si avvicina all'idea di flessibilità è rappresentata dal lavoro somministrato. Esso rappresenta una facile soluzione per le organizzazioni in quanto caratterizzato da un'elevata adattabilità della forza lavoro alle richieste delle diverse aziende. Il lavoro somministrato rappresenta una rivoluzione nel mercato del lavoro in quanto ribalta il tradizionale legame che si instaura tra dipendente ed organizzazione. Il lavoratore, infatti, si trova coinvolto in una relazione a tre fattori: lavoratore, agenzia di lavoro ed azienda utilizzatrice. In virtù di questa considerazione si è reso necessario e, particolarmente interessante, analizzare da un lato come i lavoratori percepiscono il supporto da parte delle due organizzazioni e, dall'altro, verificare il grado di coinvolgimento sia nei confronti dell'agenzia sia in relazione all'organizzazione utilizzatrice.

Il terzo studio della ricerca nasce, in particolare, dagli spunti forniti dalla letteratura che prende in esame il duplice rapporto dei lavoratori flessibili iscritti presso un'agenzia di lavoro (Gallagher and McLean Parks, 2001; Coyle-Shapiro and Morrow 2006; Liden, Wayne, Kraimer, and Sparrowe (2003) and Newton McClurg, 1999).

All'interno della duplice relazione, con l'agenzia di lavoro e con l'azienda utilizzatrice, tra i tre soggetti coinvolti vengono stipulati due diversi contratti: il contratto di somministrazione di lavoro, concluso tra somministratore e utilizzatore, e il contratto di lavoro concluso tra somministratore e lavoratore. In ogni caso, il rapporto

lavorativo instaurato è tra il lavoratore e l'Agenzia per il lavoro, che per legge dovrà retribuire il lavoratore in maniera adeguata alla tipologia di contratto dell'azienda utilizzatrice.

Con riferimento a questa particolare tipologia di lavoratori il contributo più significativo presente in letteratura, che rappresenta il punto di partenza per questo studio, è raffigurato dal lavoro di Connelly, Gallagher e Gilley (2007): gli autori evidenziano il ruolo predittivo del costrutto di Percezione di Supporto Organizzativo sui comportamenti del lavoratore flessibile sia in relazione al rapporto con l'agenzia di lavoro sia in riferimento alle organizzazioni utilizzatrici del lavoro.

7.2 Obiettivi ed ipotesi di ricerca

In riferimento a quanto detto sin'ora, l'obiettivo generale dello studio è quello di replicare la ricerca condotta da Connelly e colleghi in un contesto di lavoro flessibile italiano.

In particolare, gli obiettivi specifici sono:

1. Valutare l'effetto di determinazione della variabile di Percezione di Supporto Organizzativo da parte dell'organizzazione utilizzatrice sulle tre dimensioni del Commitment Organizzativo (affective, continuance e normative) in riferimento alla stessa organizzazione utilizzatrice;
2. Valutare l'effetto di determinazione della variabile di Percezione di Supporto Organizzativo da parte dell'agenzia di lavoro sulle tre dimensioni del Commitment Organizzativo (affective, continuance e normative) in riferimento alla stessa agenzia di lavoro;
3. Verificare l'esistenza di una relazione significativa tra Percezione di Supporto Organizzativo da parte dell'organizzazione datrice di lavoro sulle tre dimensioni del Commitment Organizzativo (affective, continuance e normative) in riferimento agenzia di lavoro;
4. Verificare l'esistenza di una relazione significativa tra Percezione di Supporto Organizzativo da parte dell'agenzia di lavoro sulle tre dimensioni del Commitment Organizzativo (affective, continuance e normative) in riferimento all'organizzazione utilizzatrice;

5. Riscontrare l'eventuale presenza di differenze nel livello di Percezione di supporto Organizzativo da parte dell'agenzia di lavoro e dell'organizzazione utilizzatrice;
6. Riscontrare l'eventuale presenza di differenze nel livello di Commitment Organizzativo verso l'agenzia di lavoro e verso l'organizzazione utilizzatrice.

Sulla base degli studi esaminati (Connelly, Gallagher e Gilley, 2007), si ipotizzano le seguenti relazioni tra le variabili:

H1: Il POS relativo all'organizzazione utilizzatrice predirà positivamente le dimensioni del Commitment Organizzativo verso l'organizzazione stessa;

H2: Il POS relativo all'agenzia di lavoro avrà una relazione positiva con le dimensioni del Commitment Organizzativo dell'organizzazione utilizzatrice.

H3: Il POS relativo all'agenzia di lavoro predirà positivamente le dimensioni del Commitment Organizzativo verso l'agenzia di lavoro stessa;

H4: Il POS relativo all'organizzazione utilizzatrice avrà una relazione positiva con le dimensioni del Commitment Organizzativo dell'agenzia di lavoro;

7.3 Metodo

7.3.1 I partecipanti

Dal campione generale composto da 340 lavoratori flessibili sono stati estratti solo i partecipanti che hanno dichiarato di essere iscritti ad un'agenzia di lavoro e sono risultati in totale 180. Il 58% dei partecipanti è di genere femminile, il 51% ha un'età compresa tra 26 e 35 anni ed il 64% possiede un titolo di studio medio-alto dichiarando di aver conseguito un diploma di scuola superiore. Inoltre, il 26,6% di questa porzione di lavoratori ha un contratto di lavoro della durata da 1 mese a 3 mesi e il 15,4% ha un contratto della durata dai 4 ai 6 mesi.

Infine, il 71,7% dei partecipanti considera la posizione lavorativa occupata non adeguata al percorso di formazione o di specializzazione svolto ed il 60% ritiene che non vi sia stato alcun incremento economico dall'inizio del percorso professionale.

7.3.2 *Gli strumenti*

Gli strumenti utilizzati per il terzo studio sono di seguito elencati. Per una dettagliata descrizione delle scale si rimanda al capitolo 4 (Premessa metodologica).

- ✓ Organizational commitment: scala del commitment organizzativo adattata da Meyer e Allen (1990) e validata in Italia da Pierro, Tanucci, Ricca, Cavalieri nel 1992. La scala è composta da 18 item; scala likert a 7punti, (da 1: totalmente in disaccordo a 7: del tutto d'accordo). Le dimensioni prese in esame sono: normative commitment, affective commitment e continuance commitment.
- ✓ Percezione di supporto organizzativo: versione italiana Survey of Perceived Organizational Support (Battistelli & Mariani, 2010). La scala è monofattoriale ed è misurata con scala Likert a 7 punti (da 1: totalmente in disaccordo a 7: del tutto d'accordo).

7.3.3 *Analisi dei dati*

Per verificare le relazioni causali ipotizzate, la prima analisi dei dati svolta è relativa alle correlazioni bivariate presentando i valori relativi l'indice di correlazione r di Pearson.

Per valutare l'effetto predittore del POS sulle dimensioni del Commitment Organizzativo sono state svolte analisi di regressione gerarchica in riferimento al commitment verso l'agenzia e a quello verso l'organizzazione utilizzatrice.

Il primo set di analisi di regressione gerarchica ha previsto nel primo *step* l'inserimento del POS da parte dell'organizzazione in relazione alle tre dimensioni del Commitment Organizzativo in riferimento alla stessa organizzazione; nel secondo *step* è stato inserito il POS verso l'agenzia di lavoro.

Il secondo *step* di analisi di regressione gerarchica, invece, ha introdotto nel primo *step* il POS dell'agenzia in relazione alle tre dimensioni del Commitment Organizzativo della stessa Agenzia di lavoro e nel secondo *step* l'inserimento del POS in riferimento all'organizzazione utilizzatrice.

Infine, l'ultima analisi dei dati, ha previsto un confronto delle medie dei valori di POS e Commitment Organizzativo verso l'agenzia di lavoro e verso l'organizzazione utilizzatrice tramite analisi *T-test per campioni appaiati*. L'obiettivo principale di

quest'ultimo studio è stato quello di verificare quale organizzazione (tra agenzia ed azienda), i lavoratori flessibili individuano come maggiormente supportiva e, dunque, verso quale organizzazione si sentono più *committed*.

7.4 Risultati

7.4.1 L'analisi delle correlazioni bivariate

Dall'analisi delle correlazioni tra le variabili si evidenziano alcune associazioni significative (Tab.1).

Il costrutto di **Percezione di supporto** in relazione **all'organizzazione utilizzatrice** presenta correlazioni significative con la Percezione di supporto in relazione all'agenzia di lavoro ($r=,575$, $p<,01$), con la dimensione di Normative Commitment verso l'organizzazione ($r=,738$, $p<,01$), con il Continuance commitment dell'organizzazione ($r=-,165$, $p<,05$) ed, infine, con il Normative Commitment in riferimento all'agenzia di lavoro ($r=,638$, $p<,01$).

La variabile **Percezione di Supporto** in riferimento all'**agenzia di lavoro**, invece, mostra relazioni significative con il Normative commitment ($r=,519$, $p<,01$), con il Continuance commitment ($r=-,191$, $p<,05$) dell'organizzazione utilizzatrice e con il Normative commitment in riferimento all'agenzia stessa ($r=,739$, $p<,01$).

La dimensione di **Normative Commitment** per quanto concerne l'organizzazione utilizzatrice presenta una relazione significativa negativa con la dimensione di Affective Commitment dell'agenzia di lavoro ($r=-,611$, $p<,01$).

Infine, il **Continuance Commitment** dell'organizzazione mostra un'unica correlazione significativa con il Continuance Commitment dell'agenzia di lavoro ($r=,493$, $p<,01$).

Correlazioni tra le variabili

	Pos Organizzazione	Pos Agenzia	Normative Comm. Org	Affective Comm.Org	Continuance Comm. Org	Normative Comm. Agenzia	Affective Comm. Agenzia	Continuance Comm. Agenzia
POS ORGANIZZAZIONE	(.91)							
POS AGENZIA	,575**	(.93)						
NORMATIVE COMM. ORG	,738**	,519**	(.86)					
AFFECTIVE COMM.ORG	,131	-,123	,000	(.80)				
CONTINUANCE COMM. ORG	-,165*	-,191*	,000	,000	(.75)			
NORMATIVE COMM. AGENZIA	,638**	,739**	,688**	-,019	-,121	(.89)		
AFFECTIVE COMM. AGENZIA	-,078	,032	,040	-,611**	-,013	,000	(.77)	
CONTINUANCE COMM. AGENZIA	-,082	-,003	-,059	-,001	,493**	,000	,000	(.73)

Tab. 1 Matrice delle correlazioni bivariate per le variabili oggetto di studio

** significativo al livello $p < 0,01$ (2-code), * significativo al livello $p < 0,05$ (2-code); tra parentesi le Alpha di Cronbach delle scale

7.4.2 Le analisi delle regressioni gerarchiche

Le analisi di regressione gerarchica mettono in evidenza alcune relazioni significative tra le variabili oggetto di studio.

Nello specifico, il primo set di regressioni gerarchiche si è posto l'obiettivo di verificare se il POS relativo all'organizzazione utilizzatrice e all'agenzia di lavoro avesse un ruolo predittore sulle dimensioni del Commitment Organizzativo in riferimento unicamente all'organizzazione utilizzatrice.

I risultati emersi dalle prime analisi (Tab.2). mettono in luce una relazione significativa positiva del POS da parte dell'organizzazione utilizzatrice sulla dimensione di Normative commitment sia nel primo *step* ($\beta=,733$, $p<0,01$) che nel secondo *step* ($\beta=,646$, $p<0,01$). La dimensione di Affective commitment in relazione all'organizzazione, invece, viene predetta solo nel secondo *step* dal POS relativo all'organizzazione utilizzatrice ($\beta=,252$, $p<0,01$) Infine, il POS dell'organizzazione utilizzatrice mostra valori significativi solo nel primo *step* come predittore del Continuance Commitment ($\beta=-,157$, $p<0,05$). È possibile, così, confermare l'ipotesi 1 ed affermare che il supporto da parte dell'organizzazione predice le tre dimensioni del Commitment Organizzativo.

Per quanto riguarda il ruolo del POS dell'agenzia di lavoro sono emerse alcune relazioni significative che confermano quanto enunciato dalla letteratura (Connelly et al, 2006). I risultati evidenziano che il POS da parte dell'agenzia di lavoro ha una relazione significativa positiva sulla dimensione di Normative Commitment dell'organizzazione utilizzatrice ($\beta=,155$, $p<0,05$) ed una relazione significativa negativa con la dimensione di Affective commitment nei confronti dell'organizzazione stessa ($\beta=-,263$, $p<0,01$). L'Ipotesi 2 precedentemente enunciata è, dunque, confermata solo parzialmente.

La varianza del modello è spiegata maggiormente dalle relazioni del POS con la dimensione del Normative Commitment con un valore di 54,8%, mentre gli altri due set di relazioni spiegano il 5% e il 3% circa della varianza.

Tab.2 Regressioni gerarchiche Normative, Affective e Continuance Commitment per organizzazione utilizzatrice.

	NORMATIVE ORG		AFFECTIVE ORG		CONTINUANCE ORG	
	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2
POS ORG.	,733**	,646**	,104	,252**	-,157*	-,073
POS AGENZIA		,155*		-,263**		-,149
R ² corretto = ,548			R ² corretto = ,046			R ² corretto = ,027
$\Delta(R^2) = ,016$			$\Delta(R^2) = ,047$			$\Delta(R^2) = ,015$
F = 94,812			F = 4,721			F = 3,178
$\Delta(F) = 5,633$			$\Delta(F) = 7,688$			$\Delta(F) = 2,421$

** significativo al livello $p < 0,01$, * significativo al livello $p < 0,05$

Il secondo set di analisi di regressioni gerarchiche, si è posto l'obiettivo di verificare il ruolo di predittore del POS in relazione all'agenzia di lavoro ed all'organizzazione utilizzatrice sulle tre dimensioni del Commitment organizzativo in riferimento all'agenzia di lavoro.

I risultati evidenziano che il Normative Commitment dell'agenzia è predetto dal POS dell'agenzia sia nel primo *step* ($\beta = ,734$, $p < 0,01$) che nel secondo ($\beta = ,544$, $p < 0,01$) e dal POS dell'organizzazione ($\beta = ,327$, $p < 0,01$). In conclusione, è possibile affermare che le Ipotesi 3 e 4 sono parzialmente confermate e verificate in quanto il POS delle due organizzazioni predice unicamente la dimensione del Normative Commitment dell'agenzia di lavoro (Tab.3).

L'ultimo dato da sottolineare riguarda la varianza spiegata dalla relazione del POS con il Normative Commitment pari al 60,4%.

Tab.3 Regressioni gerarchiche Normative, Affective e Continuance Commitment per agenzia di lavoro.

	NORMATIVE AGENZIA		AFFECTIVE AGENZIA		CONTINUANCE AGENZIA	
	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2
POS AGENZIA	,734**	,544**	,049	,126	-,002	,063
POS ORG.		,327**		-,132		-,114
R ² corretto = ,604		R ² corretto = ,001		R ² corretto = ,006		
Δ(R ²) = ,071		Δ(R ²) = ,001		Δ(R ²) = ,009		
F = 121,649		F = 1,100		F = ,672		
Δ(F) =28,342		Δ(F) =1,821		Δ(F) =1,344		

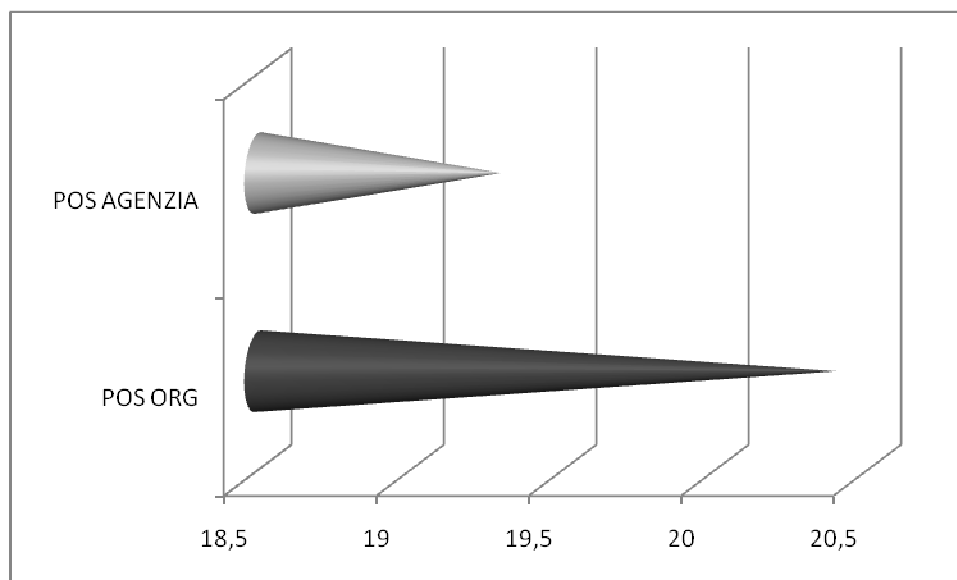
** significativo al livello p<0,01, * significativo al livello p<0,05

7.4.3. Confronto tra medie per campioni appaiati

Da un ulteriore approfondimento dei dati è stato possibile ottenere il confronto dei valori medi delle variabili oggetto d'esame in relazione alle organizzazioni presso cui il lavoratore presta la propria opera e l'agenzia di lavoro presso cui è iscritto. Le analisi relative ai confronti tra medie dei punteggi ottenuti delle variabili oggetto d'esame del presente studio hanno evidenziato risultati significativi. Tutte le variabili prese in esame mostrano delle differenze significative dal confronto tra organizzazione utilizzatrice ed agenzia di lavoro. Nello specifico, i risultati suggeriscono che i lavoratori somministrati avvertono un maggiore supporto e sostegno non tanto dall'agenzia di lavoro quanto dall'organizzazione presso cui operano ($t=02,068$, $gdl=163$, $p<,05$). I lavoratori somministrati percepiscono un maggiore aiuto, una più intensa cura ed una più grande considerazione delle opinioni da parte dell'azienda utilizzatrice (Grafico 1 e Tab.3). Questo risultato mette in luce il ruolo predominante che l'organizzazione presso cui un lavoratore si reca a lavorare ricopre, manifestandosi luogo di incontro e di socializzazione privilegiato e come tale ricco di significato. I

lavoratori somministrati tendono a personificare l'organizzazione di appartenenza attribuendo ai superiori ed ai colleghi una valenza positiva (Wayne, Shore e Liden, 1997).

Grafico 1. Confronto medie POS organizzazione utilizzatrice e POS agenzia di lavoro.



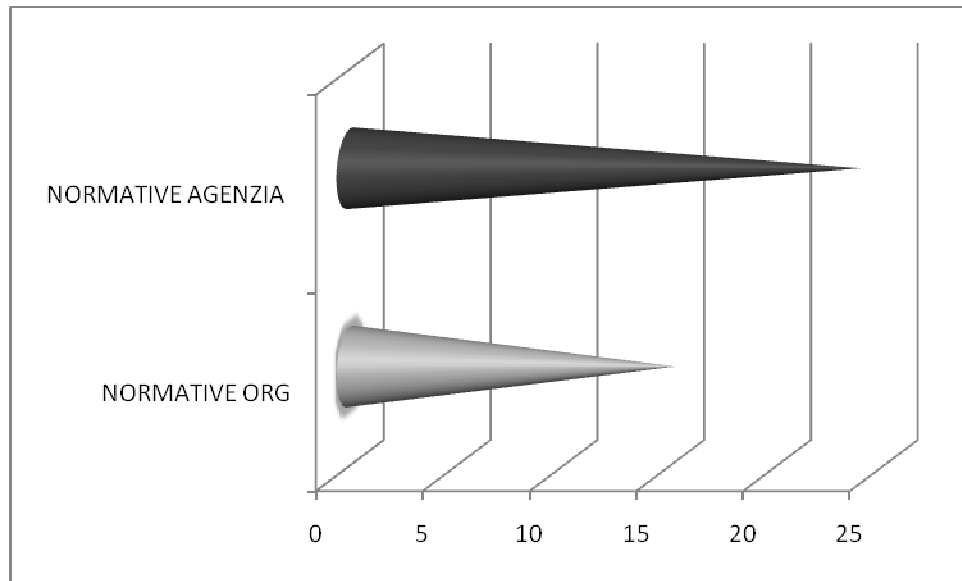
Tab.4 Valori differenze medie POS organizzazione utilizzatrice e POS agenzia di lavoro.

	Media	ds	Gdl	T	Sig. (2-tailed)
POS ORG	20,4	7,237	163	2,068	,040
POS AGENZIA	19,3	7,475			

In controtendenza rispetto ai risultati relativi al costrutto del POS, i lavoratori somministrati avvertono un maggiore senso di dovere verso l'agenzia di lavoro piuttosto che presso l'organizzazione utilizzatrice ($t=-11,958$, $gdl=162$, $p<,05$). I valori medi relativi al Normative commitment nei confronti dell'agenzia di lavoro, infatti, sono più elevati rispetto a quelli verso l'organizzazione utilizzatrice (Grafico 2 e tab. 5).

I lavoratori somministrati nutrono un maggiore senso di lealtà, di obbligo, di riconoscimento ed eventuali sentimenti di colpa più forti nei riguardi dell'agenzia di lavoro, riconoscendo a quest'ultima la capacità di garantire continuità e valore all'esperienza lavorativa.

Grafico 2. Confronto medie tra Normative Commitment organizzazione utilizzatrice e Normative Commitment agenzia di lavoro.



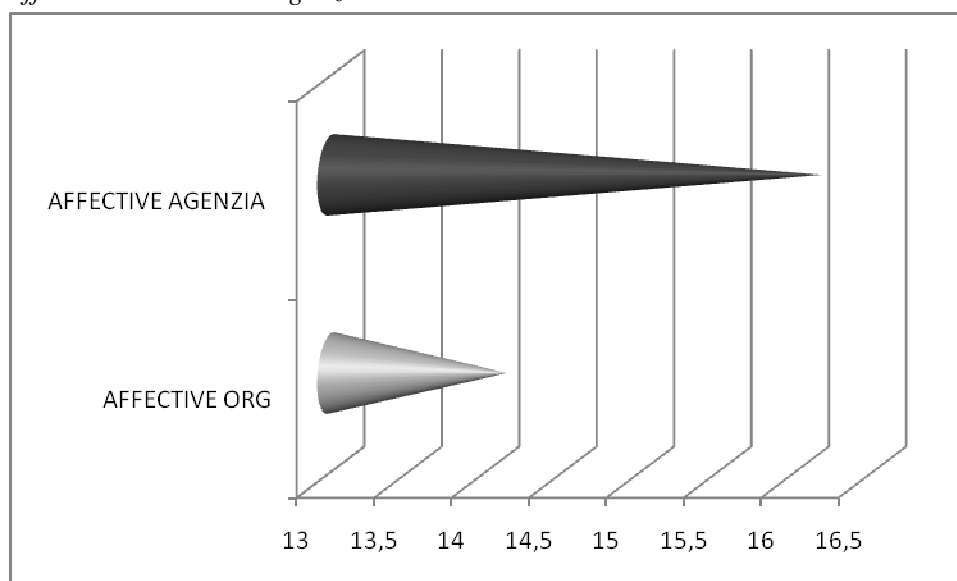
Tab. 5 valori differenza medie Normative Commitment organizzazione utilizzatrice e Normative Commitment agenzia di lavoro.

	Media	ds	Gdl	T	Sig. (2-tailed)
NORMATIVE ORG	15,24	4,281	162	-11,958	,000
NORMATIVE AGENZIA	23,92	7,794			

Anche la dimensione di Affective Commitment evidenzia risultati significativi. I lavoratori somministrati si sentono più coinvolti e legati affettivamente all'agenzia di lavoro piuttosto che all'azienda utilizzatrice ($t=-2,994$, $gdl=163$, $p<,01$) (Grafico 3 e tab. 6).

Dunque, i lavoratori somministrati sentono di appartenere maggiormente all'organizzazione che li retribuisce economicamente e che fornisce loro l'opportunità di lavorare e di sentirsi impegnati socialmente rispetto all'azienda che li ospita per un periodo limitato e stabilito di tempo.

Grafico 3. Confronto medie tra Affective Commitment organizzazione utilizzatrice e Affective Commitment agenzia di lavoro.

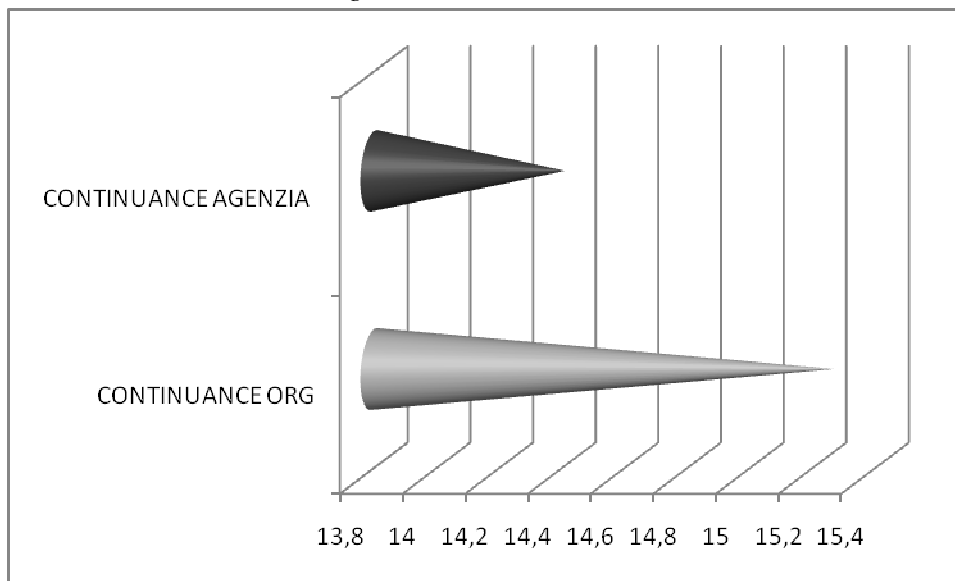


Tab.6 valori differenza medie Affective Commitment organizzazione utilizzatrice e Affective Commitment agenzia di lavoro.

	Media	ds	Gdl	T	Sig. (2-tailed)
AFFECTIVE ORG	14,14	4,613	163	-2,994	,003
AFFECTIVE AGENZIA	16,17	5,195			

Infine, la dimensione di Continuance Commitment registra valori più elevati per quanto riguarda l'organizzazione utilizzatrice rispetto ai valori relativi all'agenzia di lavoro (Grafico 4 e tab.7). Infatti, i lavoratori manifestano il desiderio e la necessità di rimanere nell'organizzazione presso cui lavorano esprimendo disagio e difficoltà nel caso in cui dovesse mutare la loro situazione lavorativa ($t=2,633$, $gdl=162$, $p<,01$)

Grafico 4. Confronto medie Continuance Commitment organizzazione utilizzatrice e Continuance Commitment agenzia di lavoro.



Tab.7 Valori differenza medie Continuance Commitment organizzazione utilizzatrice e Continua ce Commitment agenzia di lavoro.

	Media	ds	Gdl	T	Sig. (2-tailed)
CONTINUANCE ORG	15,27	4,284	162	2,633	,009
CONTINUANCE AGENZIA	14,41	3,929			

7.5 Discussione dei risultati

I risultati di questo studio offrono un forte supporto alle ipotesi avanzate da Connelly (2006). Il lavoro del 2006 evidenziava una relazione significativa del POS verso l'agenzia di lavoro con le due dimensioni del commitment organizzativo: affective e continuance commitment in riferimento alla stessa agenzia di lavoro. Inoltre, il POS dell'agenzia di lavoro è moderatamente correlato con l'affective commitment dell'organizzazione utilizzatrice. In definitiva, Connelly sottolinea l'effetto predittore del costrutto di Percezione di Supporto Organizzativo sulle dimensioni del commitment organizzativo per ciò che riguarda l'agenzia di lavoro ed in parte per l'organizzazione utilizzatrice. I risultati che emergono dal presente lavoro si sovrappongono in parte a

quanto suggerito dalla letteratura: il POS verso l'agenzia di lavoro predice significativamente il normative commitment in riferimento all'agenzia stessa mentre, per ciò che riguarda l'organizzazione utilizzatrice, predice sia il normative commitment sia l'affective commitment. In accordo con gli studi di Connelly e con i precedenti studi di Coley –Shapiro & Morrow (2006), il sentimento di attaccamento dei lavoratori somministrati nei confronti dell'agenzia di lavoro è predetto dalla percezione di sostegno da parte della stessa agenzia così come il POS dell'agenzia influenza i sentimenti di lealtà e di appartenenza anche verso l'organizzazione utilizzatrice. Anche per quanto riguarda il POS dell'organizzazione utilizzatrice i risultati di questo studio confermano i riferimenti della letteratura. Connelly indica una relazione significativa tra il POS dell'organizzazione e le dimensioni di affective e continuance commitment dell'organizzazione stessa. Questi riferimenti vengono confermati dal presente studio che evidenzia un forte e significativo ruolo predittore del POS dell'organizzazione sulle tre dimensioni del commitment organizzativo. Inoltre, il POS dell'organizzazione predice anche il sentimento di dovere nei confronti dell'agenzia di lavoro. Un aspetto interessante che è stato indagato in questo studio è rappresentato dall'analisi e dal confronto dei livelli che le variabili oggetto di studio hanno registrato sia in riferimento all'organizzazione utilizzatrice sia in relazione all'agenzia di lavoro. I risultati emersi sono degni di attenzione. I lavoratori somministrati percepiscono un maggiore supporto e sostegno da parte dell'organizzazione presso cui lavorano; questo risultato suggerisce che una buona gestione delle risorse umane all'interno delle organizzazioni può fornire il giusto sostegno ai lavoratori nell'organizzazione del lavoro e della vita professionale, in generale. Contrariamente a quanto ci si aspetterebbe, nonostante i lavoratori somministrati avvertano una maggiore cura del proprio benessere da parte dell'organizzazione utilizzatrice, gli stessi sono affettivamente e normativamente più coinvolti nella relazione con l'agenzia di lavoro che retribuisce i lavoratori e garantisce loro i diritti previdenziali. Infine, la dimensione di Continuance Commitment è significativa in riferimento all'organizzazione utilizzatrice. I lavoratori percepiscono una maggiore difficoltà nel lasciare l'organizzazione presso cui lavorano avvertendo la necessità di rimanere nella stessa azienda anche a causa della scarsità delle alternative possibili.

Conclusioni

I risultati raggiunti al termine di questo percorso di indagine ci permettono di proporre alcune considerazioni e di fornire alcuni spunti di riflessione per ulteriori studi e ricerche che possano arricchire il filone di indagini relative al fenomeno del lavoro flessibile.

L'interesse per questa tematica nasce da alcune considerazioni emerse in seguito ad un'attenta analisi della letteratura. Il tradizionale significato attribuito al concetto di lavoro è stato sostituito da una nuova rappresentazione sociale del lavoro che mette in discussione il 'mito del posto fisso' per lasciare ampio spazio a concetti quali flessibilità intesa come capacità del lavoratore di adattarsi a nuovi ambiti e nuove mansioni. Diviene, così, evidente che non è più possibile parlare di lavoro come esperienza continua in un'unica organizzazione che fornisce opportunità di crescita e di sviluppo professionale. Adesso, la crescita professionale del lavoratore è assicurata dalla conoscenza progressiva di diverse realtà organizzative che garantiscono un miglioramento delle conoscenze teoriche, pratiche e relazionali ed un'implementazione delle capacità e delle competenze spendibili trasversalmente nei diversi contesti lavorativi.

Un'altra considerazione che ha spinto ad indagare in questo senso il fenomeno della flessibilità del mercato lavorativo è inerente l'abitudine di accostare le caratteristiche del nuovo mercato del lavoro a termini quali precarietà, discontinuità, temporaneità, provvisorietà e quant'altro possa avvicinarsi come significato al concetto di instabilità e transitorietà. Questo lavoro, invece, ha avuto come obiettivo quello di capovolgere la concezione disfattistica del fenomeno dirigendo le riflessioni verso una prospettiva fiduciosa e fornitrice di opportunità di crescita professionale per il lavoratore. Se è vero che i lavoratori hanno dovuto riformulare i loro ruoli all'interno del mercato del lavoro e se effettivamente i rapporti tra organizzazione e lavoratore e tra lavoratore e lavoratore sono stati ridefiniti, risulta interessante poter valutare quali opportunità alternative sono state fornite in cambio di questa rivoluzione.

In quest'ottica acquistano un significato rilevante sia le caratteristiche che contraddistinguono la flessibilità lavorativa sia concetti quali identità di carriera e coinvolgimento professionale. Se, fino a qualche anno fa, flessibilità voleva dire novità nel mercato del lavoro come forma alternativa, adesso prende piede un modello per cui

le forme flessibili di lavoro rappresentano la norma; si può parlare, così, di un'inversione del modello regola-eccezione. È in virtù di tale mutamento del quadro lavorativo che i lavoratori a tempo indeterminato non sono stati oggetto della presente indagine ma il fulcro del lavoro di ricerca è rappresentato da tutte le diverse tipologie di forme contrattuali alternative al lavoro tradizionale.

In conseguenza a queste riflessioni, la decisione è stata quella di concentrare l'attenzione su un modello di ricerca che prendesse in esame alcune variabili caratteristiche degli studi nell'ambito del lavoro tradizionale. La domanda iniziale che ci si è posti è stata: se il lavoro flessibile ha assimilato quasi del tutto quello tradizionale le variabili studiate in ambito di lavoro classico sono valide anche per le nuove tipologie contrattuali?

Non si può, indubbiamente, nascondere un'iniziale difficoltà nel reperire un adeguato modello di ricerca che potesse analizzare da un lato, comportamenti ed atteggiamenti dei lavoratori e, dall'altro, la funzione delle organizzazioni nel supportare gli stessi ed il ruolo e l'importanza attribuita dal lavoratore alla propria identità professionale. Dopo un attento studio della letteratura la decisione è stata quella di concentrare l'attenzione su un modello che potesse analizzare le relazioni lavorative in una tripla prospettiva: organizzazione-lavoratore-carriera.

Non a caso il titolo stesso attribuito a questo lavoro di ricerca mette in evidenza l'obiettivo generale dello studio: esaminare i rapporti e gli esiti delle relazioni tra organizzazione, lavoratore ed identità di carriera introducendo variabili e costrutti innovativi per questo ambito.

L'obiettivo principale di questo contributo è stato quello di proporre un modello innovativo di misura di alcune variabili in ambito di lavoro flessibile. Prima di procedere per questa via, si è reso necessario verificare se un modello già esistente di misurazione adatto alle indagini sul lavoro tradizionale non fosse trasferibile ed applicabile anche ai lavoratori flessibili.

È in questa visione che è nato il primo studio della ricerca. Dopo un'attenta analisi della letteratura, il modello testato da Chang (1999) è sembrato quello più funzionale a cogliere lo stretto legame tra ruolo giocato dall'organizzazione, comportamenti dei lavoratori e importanza attribuita alla carriera. L'obiettivo di tale analisi, infatti, è stato quello di confrontare i risultati emersi dal presente studio con quelli affiorati dal lavoro di Chang.

I risultati emersi dal primo studio hanno evidenziato un dato significativo: i lavoratori flessibili si distinguono parzialmente dai comportamenti messi in atto dai colleghi con contratto di lavoro tradizionale.

Nello specifico, è confermato ciò che gli studi hanno evidenziato in più occasioni: la percezione di Supporto Organizzativo predice il commitment organizzativo dei lavoratori flessibili (Connely, Gallagher & Gilley, 2007) ed il Commitment Organizzativo è un predittore delle Intenzioni di Turnover non solo in uno scenario tradizionale di lavoro ma anche nel caso dei lavoratori flessibili (Horn & Griffith, 1995). La dimensione del Career Identity, invece, modera la relazione tra POS e Normative Commitment: in presenza di un'elevata identificazione con la carriera, al crescere delle percezioni di supporto da parte dell'organizzazione aumenta anche il significato attribuito dal lavoratore al rimanere nell'organizzazione, agli obblighi ed ai doveri che lo legano a quella realtà lavorativa.

L'identificazione con la propria professione non limita la relazione con l'organizzazione e con le scelte effettuate dai lavoratori: in un campione di lavoratori che per caratteristiche sono obbligati a cambiare organizzazione frequentemente il legame e l'identificazione con la carriera non producono alcun effetto significativo sui comportamenti del lavoratore. I lavoratori flessibili poco *committed* con l'organizzazione, infatti, manifestano intenzioni di abbandonare il lavoro ma su questa decisione non incide l'identificazione e l'appartenenza ad una professione.

In definitiva, quello che si attendeva dai risultati del primo studio era una disconferma del modello tradizionale in uno scenario flessibile. Dai risultati, invece, emerge proprio che i lavoratori flessibili, al pari di quelli tradizionali, sono condizionati nelle scelte e nei comportamenti dall'esperienza vissuta all'interno delle organizzazioni. Tuttavia, è stato riscontrato che anche una componente individuale influisce sul comportamento del lavoratore; infatti, l'identificazione con la carriera accresce il senso di obbligo del lavoratore a rimanere nell'organizzazione e a continuare il lavoro che si sta svolgendo.

È possibile, così, delineare due aree motivazionali che coinvolgono i lavoratori flessibili: da un lato vi sono le dinamiche connesse al rapporto con l'organizzazione e, dall'altro, emerge il sentimento di impegno nella professione e di identificazione con la carriera.

In riferimento alle ricadute in termini pragmatici dei risultati ottenuti dal primo studio è possibile identificare una serie di pratiche organizzative che possano favorire la gestione delle carriere. Se da un lato, infatti, nello scenario tradizionale l'organizzazione promuove l'individuo nella sua progressiva ascesa nella stessa organizzazione in un'ottica di aumento di responsabilità, aumento della retribuzione ed accrescimento dei riconoscimenti, dall'altro lato la flessibilità del lavoro induce, inevitabilmente, a mettere in campo nuove metodologie nel campo del *career management*. Risulta opportuno, infatti, preparare le organizzazioni ad accogliere una differente domanda di orientamento: la programmazione delle carriere è, adesso, nelle mani del lavoratore ma le organizzazioni devono favorire la sua crescita ed il suo sviluppo in una visione di investimento delle opportunità offerte dalle differenti esperienze organizzative. È importante che le organizzazioni mettano in campo strumenti di orientamento e di gestione delle carriere non più in una prospettiva interna all'azienda ma in un'ottica "trasversale" che possa aiutare il lavoratore ad entrare nelle diverse organizzazioni con un bagaglio di competenze trasferibili, di conoscenze e di capacità di lavorare in ambienti differenti.

Alla luce dei risultati del primo studio, si è pensato di ipotizzare lo sviluppo di un ulteriore modello di ricerca che, da un lato, ha proposto una parziale replica del precedente studio e dall'altro, ha introdotto elementi nuovi. La relazione tra Percezione Di Supporto Organizzativo e Commitment Organizzativo, infatti, rimane un punto fermo della ricerca al quale si è aggiunta un'ulteriore variabile predittiva: il Work Engagement. Il career commitment, avendo dimostrato scarse influenze di moderazione, è analizzato, da un lato come esito e dall'altro come predittore di Comportamenti attivi di ricerca del lavoro che sostituisce la variabile Intenzioni di Turnover.

I risultati confermano il ruolo predittore del Supporto Organizzativo che viene affiancato dal Work Engagement. Così, il comportamento dei lavoratori nei confronti dell'organizzazione viene condizionato, da una parte, dalle politiche e dalle attività messe in pratica dall'organizzazione per supportare e sostenere i bisogni del soggetto e, dall'altro lato, dall'atteggiamento positivo e dallo stato d'animo con cui il lavoratore si pone nei confronti dell'esperienza lavorativa.

L'energia che il lavoratore investe nello svolgere le sue mansioni e il coinvolgimento, l'entusiasmo e la dedizione che mostra verso l'attività lavorativa producono un forte senso di coinvolgimento nei confronti della stessa organizzazione

soprattutto per quanto riguarda le dimensioni affettive e normative dell'atteggiamento di coinvolgimento nei confronti dell'organizzazione.

Da questo quadro è escluso, invece, il ruolo giocato dall'identificazione con la carriera e dal coinvolgimento con la professione: se, da un lato, il supporto organizzativo e l'impegno nei confronti dell'esperienza lavorativa producono atteggiamenti positivi di coinvolgimento organizzativo, dall'altro non si evidenzia alcuna relazione positiva o negativa con l'identificazione del lavoratore con la propria professione e con la volontà di procedere in un percorso di carriera ben definito e preciso.

Infine, il modello evidenzia un importante ruolo giocato dai comportamenti attivi di ricerca del lavoro. Se, infatti, nel primo studio il Turnover Intention non aveva mostrato alcuna evidenza particolare così da poter evincere che le intenzioni di abbandonare il lavoro non fossero caratteristiche dei comportamenti dei lavoratori flessibili, lo stesso non si può dire per i comportamenti attivi di ricerca del lavoro. I lavoratori flessibili che vivono delle esperienze positive all'interno delle organizzazioni, supportate da atteggiamenti propositivi nei confronti dell'esperienza lavorativa, mostrano atteggiamenti proattivi soprattutto in riferimento alla messa in pratica di strategie adatte per la ricerca di un nuovo lavoro. Questo atteggiamento è indispensabile per un lavoratore che per natura deve cambiare periodicamente organizzazione, mansioni e posizioni lavorative ridefinendo il suo ruolo volta per volta.

I risultati del secondo studio oltre a confermare il ruolo importantissimo giocato dall'organizzazione nel favorire la gestione delle carriere dei lavoratori, evidenzia anche l'impegno dell'individuo nell'organizzazione e nei confronti del lavoro in generale e l'importanza delle strategie autonome e proattive messe in campo dal lavoratore stesso. Vi è, così, un cambiamento di prospettiva che vede il lavoratore sempre più attivo e in continua tensione in vista del raggiungimento dell'obiettivo professionale. Risulta indispensabile, quindi, un adeguato servizio di orientamento che possa essere messo a disposizione dalle stesse organizzazioni e che possa favorire il continuo re-inserimento lavorativo dell'individuo in un'ottica di triplice azione: formazione, informazione e consulenza.

L'ultimo studio della ricerca, infine, ha concentrato l'attenzione su una specifica tipologia contrattuale: il lavoro somministrato in quanto rappresenta una delle forme di lavoro che meglio si avvicina all'idea di flessibilità. Il lavoro somministrato, infatti,

raffigura una rivoluzione nel mercato del lavoro in quanto ribalta il tradizionale legame che si instaura tra dipendente ed organizzazione; il lavoratore si trova coinvolto in una relazione a tre fattori: lavoratore, agenzia di lavoro ed azienda utilizzatrice. In virtù di questa considerazione si è reso necessario e, particolarmente interessante, analizzare da un lato come i lavoratori percepiscono il supporto da parte delle due organizzazioni e, dall'altro, verificare il grado di coinvolgimento sia nei confronti dell'agenzia sia in relazione all'organizzazione utilizzatrice.

I risultati emersi sono alquanto interessanti. I lavoratori somministrati percepiscono un maggiore supporto e sostegno da parte dell'organizzazione presso cui lavorano. Nonostante questo, i lavoratori sono affettivamente e normativamente più coinvolti nella relazione con l'agenzia di lavoro che retribuisce i lavoratori e garantisce loro i diritti previdenziali. Infine, la dimensione di Continuance Commitment è significativa in riferimento all'organizzazione utilizzatrice: i lavoratori percepiscono una maggiore difficoltà nel lasciare l'organizzazione presso cui lavorano avvertendo la necessità di rimanere nella stessa azienda anche a causa della scarsità delle alternative possibili.

Gli ultimi risultati pongono in risalto l'importanza delle Agenzie di lavoro che dovrebbero svolgere il ruolo non solo di "vetrine di lavoro" ma anche di utili sostegni per la gestione dei percorsi di carriera e per la crescita professionale dei lavoratori e, di conseguenza, rappresentare un opportuno strumento di orientamento.

A questo punto è necessario prestare la dovuta attenzione ad alcuni limiti che la ricerca ha mostrato.

Primo fra tutti la numerosità del campione e le procedure stesse di campionamento hanno evidenziato non poche problematiche. Sicuramente se il gruppo dei partecipanti fosse stato numericamente maggiore i dati avrebbero presentato una validità ed una adattabilità del modello superiore. Anche il metodo di campionamento definito "di convenienza" utilizzando soggetti facilmente reperibili ha limitato alcune analisi e vincolato alcuni risultati.

Senza voler giustificare la procedura utilizzata, vi è da dire che l'atteggiamento di chiusura delle aziende verso tale argomento, non ha facilitato le operazioni di somministrazione dei questionari e di recupero dei dati. Difatti, un obiettivo che ci si era posti all'inizio dello studio era quello di poter avere un numero equilibrato di soggetti

per ciascuna tipologia contrattuale così da riuscire ad ottenere dei risultati più rappresentativi di tutti i contratti lavorativi.

Infine, per futuri sviluppi, si suggerisce di replicare la ricerca sia in tutto il contesto lavorativo nazionale, così da poter avere un quadro completo del mercato del lavoro flessibile in tutto il Paese, e sia in campo internazionale prendendo in considerazione Paesi in cui il lavoro flessibile costituisce un punto fermo della realtà lavorativa.

Riferimenti bibliografici

- Accornero, A. (1997). *Era il secolo del lavoro*, Bologna: Il Mulino.
- Accornero, A. (2000). *La «società dei lavori»*. *Sociologia del lavoro*, n. 80, pp. 49-56.
- Accornero, A. (2001) “*Pezzi di lavoro*”. *Il Mulino*, 1, 102-113.
- Addabbo, T. e Borghi, V. (2001) *Riconoscere il lavoro. Una ricerca sulle lavoratrici con contratti di collaborazione nella provincia di Modena*. Milano :F. Angeli.
- Aguinis, H. (2004). *Regression analysis for categorical moderators*. New York, NY: The Guilford Press.
- Allen, D. G., Shore, L. M. e Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99–118.
- Allen, N. J., e Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Allen, N. J., e Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Altieri, G. (2006). Dalle collaborazioni coordinate e continuative al lavoro a progetto: cosa cambia nel mercato del lavoro italiano. In Pallini, M. (a cura di), *Il lavoro a progetto in Italia*. Bologna: Il Mulino.
- Altieri, G. (2007). *Uomini e donne moderne. Le differenze nel lavoro e nella famiglia:nuovi modelli da sostenere*, Roma: Ediesse.
- Altieri, G. (2008). *Percorsi ed esiti nel lavoro interinale*. Quaderni di rassegna sindacale, n.4.
- Altieri, G. (2009). *Un mercato del lavoro atipico*. Roma: Ediesse.

- Altieri, G. (2009). Una sintesi e alcune considerazioni conclusive. In Altieri G., Dota F., Piersanti M., *Percorsi nel lavoro atipico. Il caso dei lavoratori interinale*, Milano: Franco Angeli.
- Altieri, G., Carrieri M., Megale A. (2000). *L'Italia del 10%. Il boom del lavoro atipico*. Roma: Donzelli.
- Altieri, G., Dota, F. e Piersanti, M. (2009). *Percorsi nel lavoro atipico: il caso dei lavoratori interinali*. Milano: Franco Angeli.
- Altieri, G., Ferrucci, G., Dota, F. (2009). *Donne e lavoro atipico: un incontro molto contraddittorio*. 3° Rapporto Osservatorio Permanente sul lavoro atipico in Italia, Working Paper.
- Andreoni, A. (2006). *Lavoro, diritti sociali e sviluppo economico: i percorsi costituzionali*. Torino: Giappichelli.
- Angle, H. L., e Lawson, M. B. (1994). Organizational commitment and employees' performance ratings: Both type of commitment and type of performance count. *Psychological Reports*, 75, 1539–1551.
- Argentero, P. (2006b). Gli atteggiamenti verso il lavoro temporaneo: un confronto tra soggetti disoccupati e lavoratori interinali. In L. Ferrari e O. Veglio (Eds.), *Donne e uomini nel mercato del lavoro atipico. La dimensione psicologica e di genere del lavoro precario e flessibile*. Milano: Franco Angeli.
- Argentero, P., Dal Corso F. e Vidotto G. (2006a). Soddisfazione professionale e lavoro temporaneo. In L. Ferrari e O. Veglio (Eds.), *Donne e uomini nel mercato del lavoro atipico. La dimensione psicologica e di genere del lavoro precario e flessibile*. Milano: Franco Angeli.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., e Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, 288–297.
- Arthur, M.B. e Rousseau, D.M. (1996). *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York, Oxford University Press.

- Aryee, S., Chay, Y. W., & Chew, J. (1994). An investigation of the predictors and outcomes of career commitment in three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 1-16.
- Atkinson, J. (1984). *Flexibility, uncertainty and manpower management*. Brighton, UK: Institute of Manpower Studies.
- Bakker, A. B., e Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154.
- Balducci C., Fraccaroli F., Schaufeli W. B., Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): A cross-cultural analysis.. *European Journal Of Psychological Assessment*, 2010, 26(2), 143 - 149
- Barbaranelli, C. (2002). *Analisi dei Dati. Tecniche Multivariate per la Ricerca Psicologica*. Milano: Led
- Barbaranelli, C. (2003) *Analisi dei Dati. Tecniche Multivariate per la Ricerca Psicologica e Sociale*, Milano, LED Ed. Universitarie.
- Barbier, J.C. e Nadel, H. (2000) *La flexibilité du travail et de l'emploi*. Paris: Flammarion. (trad. ital., 2002) *La flessibilità del lavoro e dell'occupazione*, Roma: Donzelli.
- Baron, R.M. e Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Battistelli A., Mariani M.G (In corso di pubblicazione). Supporto organizzativo in Italia: validazione della versione italiana della Survey Of Perceived Organizational Support (versione a 8 item). *Giornale Italiano di Psicologia*.
- Beck Gernsheim, E. (1982). *Mannerwelt beruf, frauenwelt familie*. Frankfurt am Main, Germany: Fischer-Taschenbuch-Verlag.

- Beck, U. (1999). *Schöne neue Arbeitswelt. Vision: weltbürgergesellschaft*. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH. (trad. ital., 2000) *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro*. Torino:Giulio Einaudi Editore.
- Beck, U. (2000). *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro. Tramonto delle sicurezze e impegno civile*. Torino: Giulio Einaudi Editore.
- Becker, H.S. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Belous, R.S. (1989). How human resource systems adjust to the shift toward contingent workers. *Monthly Labor Review*, March, 7-12.
- Benson, J. 1998. Dual commitment: Contract workers in Australian manufacturing enterprises. *Journal of Management Studies*, 35, 355-75.
- Bergman, M. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645–663
- Blau, G, Holladay, B. (2007). Testing the discriminant validity of a four-dimensional occupational commitment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79 (4), 691-704
- Blau, G. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288.
- Blau, G. (1988). Further exploring the meaning and measurement of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 284-297.
- Blau, G. (1989). Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 35, 88-103.
- Blau, G. (1990). Exploring the mediating mechanisms affecting the relationship of recruitment source to employee performance. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 303
- Blau, G. J., e Ryan, J. (1997). On measuring work ethic: A neglected work commitment facet. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 435–448.

- Blau, G., Paul, A. e St. John, N. (1993). On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 298–314.
- Blau, G.J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(4), 277
- Blau, G.J. (1987). Locus of control as a potential moderator of the turnover process. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 21
- Blau, G.J. (1993). Further exploring the relationship between job search and voluntary individual turnover. *Personnel Psychology*, 46, 313
- Blau, G.J. (1994). Testing a two-dimensional measurement of job search behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 59, 288-312.
- Borgogni, L. (2001). *Efficacia organizzativa*. Milano: Guerini
- Brace N., Kemp R., Snelgar R. (2006). *SPSS for psychologists, 3rd edition*, Basingstoke, Palgrave Macmillan
- Buonocore F e Russo M., (2010, Giugno) *Contingent work and organizational behaviors in small family firms. An analysis of the hospitality industry*. 4th Workshop Family firms management research.
- Burchell, Brendan J. (1999). *Job Insecurity and Work Intensification; Flexibility and the Changing Boundaries of Work*. York: York publishing.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS. Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Carnoy, M., Castells, M. and Benner, C. (1997). Labour markets and employment practices in the age of flexibility: a case study of Silicon Valley. *International Labour Review*, 136, 27–48
- Carson, K., & Bedeian, A. (1994). Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 237–262.

- Censis (2008). Lavoro, professionalità, rappresentanze. In *42° Rapporto annuale sulla situazione sociale del Paese*.
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 52, 1257–1278.
- Chemolli, E. (2010). Il commitment organizzativo: una rassegna della letteratura. *Giornale di Psicologia*, 4 (1), 59-69
- Chicchi, F. (2004). Lavoro flessibile e plurilizzazione degli ambiti di riconoscimento sociale. In Di Nallo et al., *Identità e appartenenza nella società della globalizzazione. Consumi, lavoro, territorio*. Milano: Franco Angeli.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Third edition. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colarelli, S. M., e Bishop, R. C. (1990). Career commitment. Functions, correlates and management. *Group and Organization Studies*, 15, 158-176.
- Colucci, F.P. e Castellini, F. (2006). I giovani verso il lavoro che cambia tra aspirazioni e realtà. In L. Ferrari, & O. Veglia (a cura di), *Donne e uomini nel mercato del lavoro atipico*. Milano: Franco Angeli.
- Connelly, C. E. (2000). *Predictors of knowledge sharing in organizations*. Unpublished M.Sc. thesis. Queen's University, Kingston, Ontario.
- Connelly, C. E., e Gallagher, D. G. (2004). Managing contingent workers: Adapting to new realities. In R. Burke & C. Cooper (Eds.), *Leading in turbulent times*. Malden, MA: Blackwell.
- Connelly, C. E., e Kelloway, E. K. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 294–301.
- Connelly, C. E., Gallagher, D. G., e Gilley, M. K. (2003, Aprile). *Predictors of "organizational" commitment among intermediated temporary workers*. Society for Industrial and Organizational Psychology 18th Annual Conference,

Orlando.

- Connelly, C.E., D.G. Gallagher, e K M. Gilley. (2007). Organizational and client commitment among contracted employees: A replication and extension with temporary workers. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2): 326–35.
- Connelly, E., Gallagher, G., Gilley, M. (2007). Organizational and client commitment among contracted employees: A replication and extension with temporary workers. *Journal of Vocational Behavior* 70, 326–335
- Cooper-Thomas, H.D., e Anderson, N. (2005). Organizational socialization: A field study into socialization success and rate. *International Journal of Selection and Assessment* 13(2), 116–28.
- Corbetta, P. (2002). *Metodi di analisi multivariata per le scienze sociali. I modelli di equazioni strutturali*. Bologna, Il Mulino.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., e Morrow, P. C. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 416–431.
- Coyle-Shapiro, J.A-M., e Morrow. P.C. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, 48, 416–31.
- De Cuyper, N., De Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., e Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, 10, 25-51.
- De Fillippi, R., Arthur, M. B. (1996) Boundaryless Contexts and Careers: a Competency-Based Perspective. In M. B. Arthur, D. M. Rousseau (eds.). *The Boundaryless Career: A New Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press, New York.
- De Witte, H. e Näswall, K. (2003). ‘Objective’ vs ‘subjective’ job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and Industrial Democracy*,

24, 149-188.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P.P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 27, 279–286
- Deutsch, F. (1984). Career choices.. In R.J. Corsini (Ed.). *Encyclopedia of Psychology* (pp. 191-193). Toronto: Wiley.
- Downing, P., Dunlap, M., Hadley, B. e Ferrell, L., (1978). In: *Work attitudes and performance questionnaire*, School of Nursing, University of California, San Francisco.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., e Castenada, M. B. (1994). Organizational commitment The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370–380.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. e V. Davis-LaMastro. 1990. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51–9.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–7.
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shanock, L., & Tenglund, A. (2005). Flow experiences at work: For high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior*, 26, 755-775.
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison, e D. Sowa. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–7.
- Eisenberger, R., S. Armeli, B. Rexwinkel, P.D. Lynch, and L. Rhoades. 2001. Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42–51.
- Ellemers, N., de Gilder, D., e Van den Heuvel, H. 1998. Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*,

83,717–730.

- Epifani, M.C., Cortini, M., Mennuti, R., Ingusci, E. (2011). *Work-Life Balance e gestione del tempo lavorativo ed extralavorativo*. Atti Del I Congresso Internazionale “Psicotecnica Ieri! Oggi? Domani??”(14-16 marzo 2007).
- Esping-Andersen, G. (2000). *I fondamenti sociali delle economie postindustriali*. Bologna: Il Mulino
- Esping-Andersen, G. e Regini, M. (2000). *Why Deregulate Labour Markets?* Oxford: Oxford Univeristy Press.
- Fasolo, P. M. (1995). Procedural Justice and Perceived Organizational Support: Hyporbesized Effects on Job Performance. In *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing Social Climate at Worit*. Eds. R. Cropanzano and M. Kacmar. Westport, CT: Quorum Press.
- Feldman, D. C., Doeringhaus, H. I. e Turnley, W. H. (1995). Employee reactions to temporary jobs. *Journal of Managerial Issues*, 7 (2), 127-141.
- Feldman, D.C., Doeringhaus, H.M., Turnley W.H. (1994). Managing temporary workers: a permanent HRM challenge. *Organizational Dynamics*, 23, 49-62.
- Ferrari, L. e Veglio, O. (2006). *Donne e uomini nel mercato del lavoro atipico. La dimensione psicologica e di genere del lavoro precario e flessibile*. Milano: Franco Angeli.
- Fraccaroli, F. (2005). *Progettare la carriera*. Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Frazier, P.A., Tix, A.P. e Barron, K.E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 115-134.
- Gakovic, A., e Tetrick, L.E. (2003). Perceived organizational support and work status: A comparison of the employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 649–66.

- Galimberti, U. (1992). *Dizionario di Psicologia*. Torino: UTET.
- Gallagher, D. e Futagami, S. (1998, August). *Commitment to agency, client, and work: a study of temporary help workers in Japan*. Academy of Management Annual Meeting, San Diego.
- Gallagher, D. G. (2002). Contingent work contracts: Practice and theory. In C. Cooper & R. Burke (Eds.), *The new world of work: Challenges and opportunities*: 115–136. Oxford: Blackwell Publishers.
- Gallagher, D. G., Gilley, M. K., Nelson, D., Connelly, C. E., Michie, S. (2001, October) *Work-home conflict and distress: The role of volition in temporary employment arrangements*. Presented at The 7th European Conference on Organizational Psychology and Health Care, Stockholm, Sweden.
- Gallino, L. (2001). *Il costo umano della flessibilità*. Bari: Laterza.
- Gallino, L. (2005). *Il costo umano della flessibilità*. Bari: Laterza
- Gallino, L. (2007). *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*. Bari: Laterza.
- Gallino, L. (1998). *Se tre milioni vi sembrano pochi. Sui modi per combattere la disoccupazione*. Torino: Giulio Einaudi Editore.
- Gallagher, D. G. e McLean Parks, J. (2001). I pledge thee my troth. . . contingently: Commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, 11: 181–208.
- Gallucci, M., Leone, L. e Perugini, M. (1996). *Navigare in SPSS per Windows*. Roma, Edizioni Kappa.
- Galup S., Saunders C., Nelson R. E. e Cerveney R. (1997), The use of temporary staff and managers in a local government environment, *Communication Research*, 24, 698-731.
- Goulet, L.R., Singh, P. (2002). Career Commitment: A Reexamination and an Extension. *Journal of Vocational Behavior*. 61, 73–91
- Greenberg, J. (1993). ‘The social side of fairness: interpersonal and informational

classes of organizational justice'. In Cropanzano, R. (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 79–103.

Greenhaus, J. (1987). *Career Management*. New York: Dryden Press.

Hackett, R. D., Bycio, P., e Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) 3-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15–23.

Hall, D. (1976). *Careers in organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear Publishing.

Hall, D. T. (2004), The protean career: a quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1-13.

Hall, D.T. e Moss, J. (1998). The new protean career contract: helping organisations and employees to adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.

Harré, R. (1981) Philosophical aspects of the micro-macro problem. In K. Knorr-Cetina, A. V. Cicourel (eds.) *Advances in Social Theory and Methodology*. Routledge & Kegan Paul, Boston, London and Henley.

Heppner, M. J., e Scott, A. B. (2006). Career transition. *Encyclopedia of career development*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Herriot, P, e Pemberton, C. (1996). Contracting Careers. *Human Relations*, 49, 757-790.

Holland, J. L. (1959) A Theory of vocational choice, *Journal of Counselling Psychology*, 42, 336-343.

Holland, J. L. (1973). *Making Vocational Choices: a theory of careers, 1st edition..* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Horn, P.W e Griffeth, R.W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South-Western

Howard, A. (1995). *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey Bass.

Huffman, M.L. e Torres, L. (2001). Job search methods: consequences for gender-based earnings inequality. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 127-141.

Ibarra, H. (2006). Career change. *Encyclopedia of career development*. Thousand Oaks,

- CA: Sage publications.
- Ingusci, E. (2007). *Strategie di ricerca del lavoro e fattori psicosociali nei processi di transizione università-lavoro*. Tesi di dottorato non pubblicata, Università degli studi di Bari
- IRES-Ebitemp (2009). *Lavoro in somministrazione e politiche attive*. Roma: Working Paper.
- Irving, PG, Meyer JP. (1995). On using direct measures of met expectations: A methodological note. *Journal of Management*, 21,1159-1175.
- Jaros, S. T., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 951–995.
- Jose, P. E. (2002). *ModGraph. A computer program to graphically display moderation*. [computer software disponibile su <http://www.vuw.ac.nz/psyc/staff/pauljose/files/modgraph/modgraph.php>].
- Juntunen, C.L., e Atkinson, D. R. (2002) (a cura di). *Counseling Across the Lifespan: Prevention and Treatment*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kanfer, R. Wanberg, C.R. e Kantrowitz, T.M. (2001). Job Search and employment: A personality motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86, 837-855
- Kraut, A I. (1975). Predicting turnover of employees from measured job attitudes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 233-243
- Lichtenstein, B., Mendenhall, M. (2002). Non-Linearity and Responsibility: Emergent Order in 21st Century Careers. *Human Relations*, 55, 53-80.
- Liden, R. e Green, S., (1980). *On the measurement of career orientation*. Midwest Academy of Management Meeting.
- Liden, R.C., S.J.Wayne, M.L. Kraimer, e R.T. Sparrow. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the

- agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 609–25.
- Lo Presti, A. (2008). Nuovi orientamenti di carriera e qualità del lavoro: Un contributo di ricerca. Tesi di dottorato, Università degli studi di Bologna.
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8, 620-630.
- London, M. e Mane, E. M. (1987). *Career management and survival in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Manuti, A. (2004). *Il significato del lavoro nella costruzione dell'identità personale e sociale*. Tesi di dottorato non pubblicata, Università degli studi di Bari.
- Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41, pp.954-969.
- Mathieu, J. E., e Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.
- Matusik S, Hill C (1998) The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 680-697.
- McArdle S., Waters L., Briscoe J.P., Douglas T., Hall, T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 247–264
- McClurg, L.N. 1999. Organizational commitment in the temporary-help service industry. *Journal of Applied Management Studies*, 8, 5–26.
- McClurg, L.N. 1999. Organizational commitment in the temporary-help service industry. *Journal of Applied Management Studies* 8, 5–26.
- McLean Parks, J., Kidder, D., e Gallagher, D. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697–730.
- Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research,*

and application. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Meyer, J. P., Allen, N. J., e Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710–720.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., e Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.
- Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372–378.
- Meyer, J. P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. e. Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, 20–52.
- Meyer, J., e Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89
- Meyer, R.C., Schoorman, F.D. (1992). Predicting participation and production outcome through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 36, 671-684.
- Millward, L.J. e Hopkins, L.J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Psychology*, 28 (16), 1530-1556.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mobley, W. H., Griffeth, R., Hand, H. e Meglino, B. (1979). A review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86: 493-522.

- Mobley, W. H., Horner, S. O. e Hollingsworth, A. T., (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63,408-414.
- Moorman R. H. e Harland L. K. (2002), Temporary employees as good citizens: factors influencing their OCB performance, *Journal of Business and Psychology*, 17 (2), 171-187.
- Mowday, R.T. (1998). Reflection on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8, 387–401.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Murgia, A. (2006). Confini, Transizioni, Frammenti. *Una rassegna della letteratura su carriere professionali e differenze di genere*. I quaderni di gelso, n.2.
- Newton McClurg, L. (1999). Organisational Commitment in the Temporary-help Service Industry. *Journal of Applied Management Studies*, 8 (1), 5-27.
- Newton-McClurg (1996, November). *Organizational commitment in the temporary-help service industry*. Southern Management Association, New Orleans.
- O’Driscoll, M.P., e Randall. D.M. (1999). Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 197–209.
- Paci M. (2005), *Nuovi lavori, nuovo welfare. Sicurezza e libertà nella società attiva*. Il Mulino, Bologna.
- Pierro A., Ricca P., Tanucci G., Cavalieri A. (1992). Componenti e antecedenti dell’Organizational Commitment: recenti sviluppi e validazione empirici della scala. *Bollettino di Psicologia Applicata*, 201, 27-37.
- Pierro, A., Lombardo, I., Fabbri, S., e Di Spirito, A. (1995). Evidenza empirica della validità discriminante delle misure di Job Involvement e Organizational

Commitment: Modelli di analisi fattoriale confermativa (via Lisrel). *Testing Psicometria, Metodologia*, 2, 5-18

Piras, V. (2007). *Dalla competenza professionale all'employability: le variabili psicosociali coinvolte nella transizione università-lavoro*. Tesi di dottorato non pubblicata, Università degli studi di Bari

Polivka, A.E. e Nardone, T. (1989). The definition of contingent work. *Monthly Labor Review*. December, 112, 9-16.

Porter, L. W. e Steers, R. M. (1973). Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.

Price, J. e Mueller, C., (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal* 24, 543-565

Purcell, K. e Purcell, J. (1998). In-sourcing, out-sourcing, and the growth of contingent labour as evidence of flexible employment strategies. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 39-59.

Reyneri, E. (2002). *Sociologia del mercato del lavoro*. Bologna: Il Mulino.

Reyneri, E. (2005). *Sociologia del mercato del lavoro. Le forme dell'occupazione*.

Bologna: Il Mulino.

Rhoades, L., R. Eisenberger, and S. Armeli. 2001. Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86:, 825-36.

Ricolfi, L. (1993). *Tre variabili*. Milano: Franco Angeli.

Roccella, M. (2008). «Vorrei ma non posso»: storia interna della più recente riforma del mercato del lavoro. In *Lavoro e diritto*, n.3.

Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-139.

Rousseau, D.M., e McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and

- organisations. In. Cummings, L.L e B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour* . Greenwich, CT: JAI Press.
- Rousseau, D.M.. e Wade-Benzoni, K.A. (1995). Psychological contracts in organisations: Understanding written and unwritten agreements. In Howard, A. (Ed.), *The changing nature of work* . San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Saks, A.M., e Ashforth, B.E. (2000). Change in job search behaviors and employment outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 277–287.
- Sarchielli,G. (2003). *Psicologia del lavoro*. Bologna: Il Mulino.
- Sarchielli, G. (1991). Socializzazione e apprendimento. In D.Forti (a cura di), *Orizzonte formazione*. Milano, FrancoAngeli
- Sarchielli, G., Mandrioli E., Palmonari A., Vecchiato T. (2006). *Lavorare da precari. Effetti psicosociali della flessibilità occupazionale*. Rovigo: Alberto Brigo Editore.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross-national study. *Educational and psychological measurement*. 66, 4, 701-716.
- Sarchielli G. (2008). *Psicologia del lavoro*. Bologna: Il Mulino.
- Schaufeli, W., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A., De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer [Does work make healthy? The quest for he engaged worker]. *De Psycholoog*, 36, 422–428.
- Schein, E.H. (1971). The individual, the organization and the career: a conceptual scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 401-426.
- Schein, E.H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison Wesley, Reading, Mass.
- Sestito, P., Montanino, A. (2003). Le molte funzioni del lavoro interinale in Italia: da strumento di flessibilità a contratto di prova. In *Rivista di politica economica*, fasc.3/4, 93, 115-148.
- Shim, D.C., Rohrbaugh, J. (2010). Government Career Commitment and the Shaping of Work Environment Perceptions. *The American Review of Public*

- Shore, L.M., e Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774–80.
- Simonazzi, A. e Villa, P. (2007). Le stagioni della vita lavorativa e il tramonto del “sogno americano” delle famiglie italiane. In Villa P. (a cura di), *Generazioni flessibili. Nuove e vecchie forme di esclusione sociale*, Roma: Carocci.
- Soelberg, P. (1967). *A study of decision making: Job choice*. Tesi di dottorato non pubblicata. Pittsburgh PA, Carnegie- Mellon University.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 56(2), 518 – 528.
- Sparrow, P. (1998). The pursuit of multiple and parallel organizational flexibilities: reconstituting jobs. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 79-95.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management*, 25, 3, 457-484.
- Sullivan, S.E., e Arthur, M.B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*. 69, 1, pp. 19-29.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space, approach to career developmental counseling. *Journal of Counseling and Development*, 63, 555-562.
- Tanucci, G., Manuti, A., Cortini, M., Mininni, C. (2010). Lavoro atipico e Work-life balance. In AA.VV. *Vita, identità, genere in equilibrio precario*. Milano:Edizioni Unicopli.
- Tronti, L. e Ceccato, F. (2005). *Il lavoro atipico in Italia: caratteristiche, diffusione e dinamica*, In “Argomenti”, n. 14.
- Tsui, A., Pearce, J., Porter, L., & Hite, J. (1995). Choice of employee–organization

relationship: Influence of internal and external organizational factors. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 13, pp. 117–151). Greenwich, CT: JAI Press

Valenduc, G., Vendramin, P., Flecker, J. e Papouschek, U. (2006). New career trajectories and occupational identities. In H. Ursula, (a cura di). *The transformation of work in a global knowledge economy: towards a conceptual framework, Work organisation and restructuring in the knowledge society - WORKS project* (pp. 119-146).

Disponibile sul sito http://www.worksproject.be/Subgroup_1_proj_reports.htm.

Van Breugel, G., Van Olffen, W. e. Olie V. (2005). Temporary liaisons: The commitment of ‘temps’ towards their agencies. *Journal of Management Studies*, 42, 539 – 566.

Van Dyne, L. e Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41, 692–703.

Von Hippel, C., Mangum, S., Greenberger, D., Heneman, R. e Skoglund, J. (1997). Temporary employment: can organizations and employees both win? *Academy of Management Executive*, 11, 93–104.

Wanous, JP (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

Wanous, JP, Poland, TD, Premack, SL, Davis KS. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77,288-297.

Wasti, S.A. (2003). Organizational commitment, Turnover Intention and influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 76, 3030-321.

Wayne, S. J., L. M. Shore, W. H. Bommer and L. E. Tetrick. (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology* , 87, 590-598.

Wayne, S.J., L.M. Shore, and R.C. Liden. (1997). Perceived organizational support and

- leader–member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.
- Weick, K.E. (1996). Enactment and the boundaryless career: organizing as we work. In M.B. Arthur e D.M. Rousseau (1996). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press, New York.
- Werbel, J.D. (2000). Relationship among Career Exploration, Job Search Intensity and Job Search Effectiveness in Graduating College Students. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 379-394.
- Whitener, E. M., & Walz, P. M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 265–281.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418–428.
- Williams, R.S. (1986). Carriera. In R. Harré, R. Lamb, L. Mecacci (Eds.), *Psicologia. Dizionario enciclopedico* (pp. 128-131). Bari: Laterza.

Allegato

QUESTIONARIO SUI RAPPORTI DI LAVORO FLESSIBILI

Gentile signore/signora,

stiamo svolgendo uno studio scientifico sulla natura e le caratteristiche dei rapporti di lavoro in uno scenario caratterizzato da estrema flessibilità. Il nostro scopo è quello di comprendere come ed in che modo cambia la rappresentazione/l'idea del lavoro, la natura del rapporto con il datore di lavoro, ecc. Chiediamo la sua disponibilità e la sua collaborazione per compilare il questionario che le proponiamo, consapevoli dell'impegno che le richiediamo ma confidenti che vorrà contribuire a portare a termine questo nostro sforzo.

Il questionario è del tutto anonimo, non ci sono, come è ovvio, risposte giuste o sbagliate e sarà nostra cura utilizzare le informazioni raccolte per i soli fini della ricerca.

Grazie della sua preziosa collaborazione!

Parte I

Vorremmo conoscere alcune sue valutazioni circa la sua esperienza nell'organizzazione nella quale lavora attualmente. Si tratta di valutazioni che hanno a che fare con il suo coinvolgimento e la sua partecipazione all'interno dell'organizzazione di appartenenza e con il modo in cui l'organizzazione stessa la supporta durante il suo lavoro. Se attualmente lavora per più di una organizzazione, faccia riferimento a quella da cui si sente maggiormente coinvolto oppure se al momento non occupa nessuna posizione lavorativa, le chiediamo di fare riferimento alla sua ultima esperienza occupazionale.

1. IO E L'ORGANIZZAZIONE: la preghiamo di indicare, utilizzando la scala di seguito proposta, in quale misura ciascuna affermazione corrisponde all'idea che si è creato dell'organizzazione dove lavora.

1	2	3	4	5	6	7
Non corrisponde per nulla alla mia idea	È abbastanza in disaccordo con la mia idea	È un po' in contrasto con la mia idea	Non è né in accordo né in contrasto con la mia idea	Si avvicina leggermente alla mia idea	Corrisponde abbastanza alla mia idea	Corrisponde totalmente alla mia idea

Sarei molto felice di passare il resto della mia carriera in questa organizzazione	1	2	3	4	5	6	7
Sento davvero che le questioni di questa organizzazione sono anche mie	1	2	3	4	5	6	7
Non sento un forte senso di appartenenza verso questa organizzazione	1	2	3	4	5	6	7
Non mi sento affettivamente legato/a a questa organizzazione	1	2	3	4	5	6	7
Non mi sento "parte" di questa organizzazione	1	2	3	4	5	6	7
Appartenere a questa organizzazione ha un significato molto importante per me	1	2	3	4	5	6	7

Al momento restare in questa organizzazione è una questione di necessità più che un reale desiderio	1	2	3	4	5	6	7
È molto difficile per me lasciare questa organizzazione anche se vorrei farlo	1	2	3	4	5	6	7
Lasciare questa organizzazione adesso comporterebbe notevoli implicazioni su molti aspetti della mia vita	1	2	3	4	5	6	7
Credo di non avere molte alternative che mi consentano di lasciare questa organizzazione	1	2	3	4	5	6	7
Credo di non essere ancora riuscito a dare il meglio di me in questa organizzazione, forse dovrei considerare l'opportunità di lavorare altrove	1	2	3	4	5	6	7
Una delle poche conseguenze negative della scelta di lasciare questa organizzazione sarebbe la scarsità di alternative possibili	1	2	3	4	5	6	7
Non mi sento in nessun modo obbligato/a a rimanere presso questa organizzazione	1	2	3	4	5	6	7
Anche se sarebbe meglio per me, non credo giusto lasciare questa organizzazione in questo momento	1	2	3	4	5	6	7
Questa organizzazione merita la mia lealtà	1	2	3	4	5	6	7
Non potrei lasciare questa organizzazione in questo momento perché ho degli obblighi verso la gente che ci lavora	1	2	3	4	5	6	7
Devo molto a questa organizzazione	1	2	3	4	5	6	7
Mi sentirei in colpa se dovessi lasciare questa organizzazione in questo momento	1	2	3	4	5	6	7

2. L'ORGANIZZAZIONE E ME: le domande che seguono, invece, hanno a che fare con il modo in cui l'organizzazione la considera in qualità di collaboratore, di dipendente, ecc: la preghiamo di indicare in quale misura ciascuna affermazione si avvicina al suo parere.

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente lontana dal mio parere	Abbastanza lontana dal mio parere	Un po' lontana dal mio parere	Né lontana né vicina al mio parere	Un po' vicina al mio parere	Abbastanza vicina al mio parere	Totalmente vicina al mio parere

La mia organizzazione tiene in gran considerazione i miei obiettivi e i miei valori.	1	2	3	4	5	6	7
Se ho un problema, la mia organizzazione è pronta ad aiutarmi.	1	2	3	4	5	6	7
La mia organizzazione si preoccupa davvero del mio benessere.	1	2	3	4	5	6	7
La mia azienda perdonerebbe un mio errore in buona fede	1	2	3	4	5	6	7
La mia organizzazione è disposta ad aiutarmi se ho bisogno di un favore speciale.	1	2	3	4	5	6	7
La mia organizzazione tiene alle mie opinioni	1	2	3	4	5	6	7
La mia organizzazione mostra molto poco interesse nei miei riguardi	1	2	3	4	5	6	7
Se ve ne fosse l'opportunità, la mia organizzazione approfitterebbe di me.	1	2	3	4	5	6	7

Vorremmo, adesso, sapere alcune sue considerazioni circa la sua carriera. Si tratta di valutazioni che fanno riferimento all'importanza della carriera lavorativa all'interno della sua vita e le strategie a cui ricorre per la ricerca attiva del lavoro.

3. LA MIA CARRIERA: Di seguito vengono riportate delle affermazioni relative al grado di coinvolgimento personale nei confronti dell'attività lavorativa in generale. Le chiediamo di indicare quanto ciascuna affermazione corrisponde alla sua idea.

1	2	3	4	5	6	7
Non corrisponde per nulla alla mia idea	È abbastanza in disaccordo con la mia idea	È un po' in contrasto con la mia idea	Non è né in accordo né in contrasto con la mia idea	Si avvicina leggermente alla mia idea	Corrisponde abbastanza alla mia idea	Corrisponde totalmente alla mia idea

La mia carriera è una parte importante di ciò che sono	1	2	3	4	5	6	7
La mia carriera ha una grande importanza per me	1	2	3	4	5	6	7
Non mi sento "emotivamente attaccato/a" alla mia carriera	1	2	3	4	5	6	7
Mi sento profondamente identificato/a con la mia carriera	1	2	3	4	5	6	7
Considerati i problemi che incontro nella mia carriera spesso penso che non ne valga la pena	1	2	3	4	5	6	7
Non ho elaborato una strategia per raggiungere i traguardi della mia carriera	1	2	3	4	5	6	7
Ho elaborato un piano di sviluppo per la mia carriera	1	2	3	4	5	6	7
Non identifico degli obiettivi specifici per il mio sviluppo di carriera	1	2	3	4	5	6	7
Non mi capita di pensare spesso al mio possibile sviluppo personale nella carriera	1	2	3	4	5	6	7
Gli sforzi associati alla carriera mi sembrano talvolta troppo onerosi	1	2	3	4	5	6	7
Considerati i problemi che incontro nella mia carriera spesso penso che potrei facilmente stufarmi	1	2	3	4	5	6	7
I disagi associati con lo sviluppo della mia carriera talvolta mi sembrano troppo onerosi	1	2	3	4	5	6	7

4. IO E LA RICERCA DEL LAVORO: Nella ricerca del lavoro, con quale frequenza utilizza le seguenti strategie? Risponda tenendo in considerazione la scala di seguito riportata.

Mai	Quasi mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Molto spesso	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
	Qualche volta in un anno	Una volta al mese o meno	Qualche volta al mese	Una volta alla settimana	Qualche volta alla settimana	Ogni giorno

Leggere gli annunci di offerte di lavoro su giornali o riviste.	0	1	2	3	4	5	6
Reperire annunci di lavoro da associazioni professionali.	0	1	2	3	4	5	6
Inserire una domanda di lavoro su giornali, settimanali e riviste.	0	1	2	3	4	5	6
Inserire una domanda di lavoro presso associazioni professionali	0	1	2	3	4	5	6
Preparare e/o modificare il proprio curriculum	0	1	2	3	4	5	6
Inviare il proprio CV a potenziali datori di lavoro	0	1	2	3	4	5	6
Compilare un modulo per una domanda di lavoro	0	1	2	3	4	5	6
Leggere un libro o un articolo su come trovare un posto di lavoro o come cambiare il proprio lavoro	0	1	2	3	4	5	6
Sostenere un colloquio di lavoro con un potenziale datore di lavoro.	0	1	2	3	4	5	6
Parlare con amici o parenti riguardo possibili opportunità lavorative	0	1	2	3	4	5	6
Prendere contatti con un'agenzia di lavoro, un'azienda di consulenza oppure un servizio per l'impiego a livello territoriale	0	1	2	3	4	5	6
Parlare con persone che già lavorano o che hanno conoscenze specifiche nel mondo del lavoro su possibili opportunità professionali	0	1	2	3	4	5	6
Telefonare direttamente ad un potenziale datore di lavoro	0	1	2	3	4	5	6
Utilizzare le conoscenze all'interno di un'organizzazione per ottenere nuove opportunità occupazionali	0	1	2	3	4	5	6
Spendere un po' di tempo per trovare un'alternativa all'attuale lavoro	0	1	2	3	4	5	6
Dedicare sforzi e tempo nella ricerca di un nuovo lavoro	0	1	2	3	4	5	6

5.IL MIO FUTURO LAVORATIVO: utilizzando la scala di seguito riportata indichi quanto ciascuna affermazione descrive il suo atteggiamento nei confronti della sua carriera lavorativa:

1	2	3	4	5	6	7
Del tutto discordante	Abbastanza discordante	Un po' discordante	Né corrispondente né discordante	Un pò corrispondente	Abbastanza corrispondente	Totalmente corrispondente

Desidero abbandonare questo lavoro	1	2	3	4	5	6	7
Penso di abbandonare questo lavoro	1	2	3	4	5	6	7
Ho serie intenzioni di abbandonare questo lavoro	1	2	3	4	5	6	7

Questa sezione, invece, fa riferimento all'impegno che lei investe nel suo lavoro e a quanto si sente soddisfatto della sua attuale situazione lavorativa.

6.IL MIO IMPEGNO: Qui di seguito troverà una serie di affermazioni che riguardano il lavoro che svolge. La preghiamo di leggere attentamente ciascuna affermazione e di decidere se lei ha mai provato tali sentimenti verso il suo lavoro. Se non ne ha mai provati, metta una X sullo 0. Se invece, ha provato tali sentimenti, la preghiamo di indicare quanto spesso li ha provati indicando il numero (da 1 a 6) che meglio descrive la loro frequenza.

Mai	Quasi mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Molto spesso	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
	Qualche volta in un anno	Una volta la mese o meno	Qualche volta al mese	Una volta alla settimana	Qualche volta alla settimana	Ogni giorno

Nel mio lavoro mi sento pieno/a di energia	0	1	2	3	4	5	6
Trovo il lavoro che faccio ricco di significati e obiettivi	0	1	2	3	4	5	6
Il tempo vola quando lavoro	0	1	2	3	4	5	6
Nel mio lavoro, mi sento forte e vigoroso/a	0	1	2	3	4	5	6
Sono entusiasta del mio lavoro	0	1	2	3	4	5	6
Quando lavoro mi dimentico di tutto il resto	0	1	2	3	4	5	6
Il mio lavoro mi ispira	0	1	2	3	4	5	6
La mattina, quando mi alzo, ho voglia di andare a lavoro	0	1	2	3	4	5	6
Sono felice quando lavoro intensamente	0	1	2	3	4	5	6

Sono orgoglioso/a del lavoro che faccio	0	1	2	3	4	5	6
Sono immerso/a nel mio lavoro	0	1	2	3	4	5	6
Sono in grado di lavorare per lunghi periodi senza sosta	0	1	2	3	4	5	6
Per me, il mio lavoro è stimolante	0	1	2	3	4	5	6
Mi lascio prendere completamente quando lavoro	0	1	2	3	4	5	6
Nel mio lavoro, quando sono sotto pressione, ho notevoli capacità di recupero mentali	0	1	2	3	4	5	6
E' difficile distaccarmi dal mio lavoro	0	1	2	3	4	5	6
Nel mio lavoro sono sempre perseverante anche quando le cose non vanno bene	0	1	2	3	4	5	6

PARTE II

DA COMPILARE SOLO SE ISCRITTO PRESSO UN'AGENZIA DI LAVORO (ALTRIMENTI RISPONDERE DIRETTAMENTE ALLA DOMANDA N.11)

1.IO E L'AGENZIA DI LAVORO: Le domande di seguito riportate esplorano la qualità e la natura del suo rapporto con l'agenzia di lavoro presso cui è iscritto attualmente; la preghiamo di indicare, utilizzando la scala di seguito proposta, in quale misura ciascuna affermazione corrisponde all'idea che si è creato della sua agenzia di lavoro. Attenzione il termine organizzazione sta ad indicare l'agenzia di lavoro presso cui è iscritto attualmente.

1	2	3	4	5	6	7
Non corrisponde per nulla alla mia idea	È abbastanza in disaccordo con la mia idea	È un po' in contrasto con la mia idea	Non è né in accordo né in contrasto con la mia idea	Si avvicina leggermente alla mia idea	Corrisponde abbastanza alla mia idea	Corrisponde totalmente alla mia idea

Sarei molto felice di passare il resto della mia carriera in questa organizzazione	1	2	3	4	5	6	7
Sento davvero che le questioni di questa organizzazione sono anche mie	1	2	3	4	5	6	7
Non sento un forte senso di appartenenza verso questa organizzazione	1	2	3	4	5	6	7
Non mi sento affettivamente legato a questa organizzazione	1	2	3	4	5	6	7
Non mi sento "parte" di questa organizzazione	1	2	3	4	5	6	7
Appartenere a questa organizzazione ha un significato molto importante per me	1	2	3	4	5	6	7
Al momento restare in questa organizzazione è una questione di necessità più che un reale desiderio	1	2	3	4	5	6	7

È molto difficile per me lasciare questa organizzazione anche se vorrei farlo	1	2	3	4	5	6	7
Lasciare questa organizzazione adesso comporterebbe notevoli implicazioni su molti aspetti della mia vita	1	2	3	4	5	6	7
Credo di non avere molte alternative che mi consentano di lasciare questa organizzazione	1	2	3	4	5	6	7
Credo di non essere ancora riuscito a dare il meglio di me in questa organizzazione, forse dovrei considerare l'opportunità di lavorare altrove	1	2	3	4	5	6	7
Una delle poche conseguenze negative della scelta di lasciare questa organizzazione sarebbe la scarsità di alternative possibili	1	2	3	4	5	6	7
Non mi sento in nessun modo obbligato a rimanere presso questa organizzazione	1	2	3	4	5	6	7
Anche se sarebbe meglio per me, non credo sarebbe giusto lasciare questa organizzazione in questo momento	1	2	3	4	5	6	7
Questa organizzazione merita la mia lealtà	1	2	3	4	5	6	7
Non potrei lasciare questa organizzazione in questo momento perché ho degli obblighi verso la gente che ci lavora	1	2	3	4	5	6	7
Devo molto a questa organizzazione	1	2	3	4	5	6	7
Mi sentirei in colpa se dovessi lasciare questa organizzazione in questo momento	1	2	3	4	5	6	7

2.L'AGENZIA DI LAVORO E ME: le domande che seguono, invece, hanno a che fare con il modo in cui l'agenzia di lavoro la considera in qualità di collaboratore, di dipendente, ecc: la preghiamo di indicare in quale misura ciascuna affermazione si avvicina al suo parere.

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente lontana dal mio parere	Abbastanza lontana dal mio parere	Un po' lontana dal mio parere	Né lontana né vicina al mio parere	Un po' vicina al mio parere	Abbastanza vicina al mio parere	Totalmente vicina al mio parere

La mia agenzia tiene in gran considerazione i miei obiettivi e i miei valori.	1	2	3	4	5	6	7
Se ho un problema, la mia agenzia è pronta ad aiutarmi.	1	2	3	4	5	6	7
La mia agenzia si preoccupa davvero del mio benessere.	1	2	3	4	5	6	7
La mia agenzia perdonerebbe un mio errore in buona fede	1	2	3	4	5	6	7
La mia agenzia è disposta ad aiutarmi se ho bisogno di un favore speciale.	1	2	3	4	5	6	7
La mia agenzia tiene alle mie opinioni	1	2	3	4	5	6	7
La mia agenzia mostra molto poco interesse nei miei riguardi	1	2	3	4	5	6	7
Se ve ne fosse l'opportunità, la mia agenzia approfitterebbe di me.	1	2	3	4	5	6	7

PARTE III

DATI SOCIO-DEMOGRAFICI

1. **Genere:** Maschio Femmina

2. **Età :** _____anni

3. **Stato civile :**

Nubile/Celibe Coniugato/Convivente

Vedovo/a Separato/ Divorziato

4. **Numero di figli:** _____

5. **Attualmente con chi vive?**

Con la famiglia di origine Con moglie/marito ed eventuali figli

Da solo Con altri coinquilini

SITUAZIONE LAVORATIVA

6. La preghiamo di indicare in questa sezione il suo curriculum di studi, considerando tutti i titoli, diplomi, qualifiche e riconoscimenti (master, dottorato, ecc.) conseguiti nei suoi percorsi di studio (scuola secondaria, università, scuole/corsi professionali ecc.)

TITOLO DI STUDIO	ANNO DI CONSEGUIMENTO	DURATA	ISTITUZIONE

7. **Quale contratto di lavoro ha attualmente?**

A tempo determinato FULL-TIME

A progetto

A tempo determinato PART-TIME

Apprendistato

Formazione e lavoro

Inserimento

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Intermittente | <input type="checkbox"/> Lavoro Autonomo |
| <input type="checkbox"/> Lavoro occasionale e accessorio | <input type="checkbox"/> Lavoro ripartito (JOB SHARING) |
| <input type="checkbox"/> Somministrazione (ex interinale) | <input type="checkbox"/> Stagionale |
| <input type="checkbox"/> Altro _____ | |

8. Qual è la durata totale del suo attuale contratto di lavoro?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Meno di 1 mese | <input type="checkbox"/> Da 1 mese a 3 mesi |
| <input type="checkbox"/> Da 4 mesi a 6 mesi | <input type="checkbox"/> Da 6 mesi a 1 anno |
| <input type="checkbox"/> Da 1 anno a 2 anni | <input type="checkbox"/> Oltre 2 anni |

9. In quale settore lavora attualmente?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Agricoltura, pesca e foreste, | Istruzione, Ricerca e sviluppo |
| <input type="checkbox"/> Alberghi e ristorazione, attività ricreative, culturali e sportive | <input type="checkbox"/> Informatica e servizi tecnologici |
| <input type="checkbox"/> Artigianato e commercio | <input type="checkbox"/> industria, costruzioni e trasporti |
| <input type="checkbox"/> Banca, assicurazioni e servizi finanziari | <input type="checkbox"/> Metalmeccanico |
| <input type="checkbox"/> Comunicazione, pubblicità e marketing | <input type="checkbox"/> Pubblica amministrazione |
| <input type="checkbox"/> Servizi alle imprese | <input type="checkbox"/> Sanità, servizi sociali |
| | <input type="checkbox"/> Altro (specificare) _____ |

10. Quale posizione lavorativa occupa attualmente? (specificare)

11. Quali sono le principali mansioni che svolge? (specificare)

12. Attualmente in quale città lavora? _____ **Prov:** _____

13. Al momento lavora nella stessa città dove vive? SI NO

14. Ha sempre lavorato con tipologie di contratto flessibili? SI NO

15. Può indicarci da quanto tempo lavora con tipologie di contratto flessibili?

_____anni _____mesi

16. Attualmente occupa una posizione lavorativa adeguata al suo percorso di studi o alla sua specializzazione?

SI NO

17. Ritiene che da quando ha iniziato il suo percorso professionale ci sia stato un incremento economico della sua retribuzione?

SI NO

18. Al momento è iscritto presso un'agenzia di lavoro? SI NO

19. Può indicarci da quanto tempo è iscritto presso un'agenzia di lavoro? _____anni _____mesi

20. Da quanti anni lavora?

Meno di un anno

6-10 anni

1-2 anni

11-20 anni

3-5 anni

Più di 20 anni

Grazie per la sua collaborazione