



**LUMSA**  
UNIVERSITÀ

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE  
COMUNICAZIONE,  
FORMAZIONE E PSICOLOGIA

CORSO DI LAUREA IN SCIENZE E TECNICHE PSICOLOGICHE

CLASSE L-24

MATERIA OGGETTO DELLA DISCUSSIONE DELLA PROVA FINALE

TEORIA E TECNICA DEI TEST (SSD: M-PSI/03)

*GLI EFFETTI DELL' AFFECTIVE JOB INSECURITY SU  
JOB SATISFACTION E TURNOVER INTENTION: IL RUOLO DI  
MEDIATORE DELL' ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION*

*The relationship between Affective Job Insecurity, Job Satisfaction and  
Turnover Intention: the mediation of Organizational Identification*

**Relatore**

Antonino Callea

**Nome e Cognome del candidato**

**Elena Sofia De Benedittis**

**Matricola: 25334/110**

Anno accademico 2019-2020

**Gli effetti dell’Affective Job Insecurity su Job Satisfaction e Turnover Intention: il ruolo di mediatore dell’Organizational Identification**

**Capitolo 1: Job Insecurity: Dall’insicurezza oggettiva allainsicurezza soggettiva (pag.2)**

- 1.1. Cambiamenti del mercato del lavoro (pag.2)
- 1.2. Insicurezza lavorativa: definizione e dimensioni (pag.4)
- 1.3. Gli effetti della Job Insecurity su Job Satisfaction e Turnover Intention (pag.7)
- 1.4. Il ruolo di mediatore dell’Organizational Identification nella relazione tra Job Insecurity e outcomes (pag.11)

**Capitolo 2: La ricerca (pag.14)**

- 2.1. Obiettivo e ipotesi della ricerca (pag.14)
- 2.2. Partecipanti (pag.15)
- 2.3. Strumenti (pag.15)
- 2.4. Analisi dei dati (pag.16)
- 2.5. Risultati (pag.18)

**Capitolo 3: Conclusioni (pag.22)**

**Bibliografia (pag.28)**

## Capitolo 1: Job Insecurity: Dall'insicurezza oggettiva allainsicurezza soggettiva

### 1.1. I cambiamenti del mercato del lavoro

La società attuale è caratterizzata da alti livelli di instabilità e incertezza (Bauman, 2000). Il mondo del lavoro sta cambiando, più rapidamente e in modo più drammatico come, forse, in nessun altro momento della storia recente. I paesi sviluppati, in particolare, stanno affrontando un sostanziale aggiornamento tecnologico per garantire la competitività organizzativa, massimizzare i profitti e ridurre i costi. Questa maggiore intensificazione della competizione economica globale, accentuata dopo il 2008, ha dato origine a enormi cambiamenti organizzativi come ristrutturazioni, reingegnerizzazioni, ridimensionamenti e fusioni, che hanno profondamente influenzato parti considerevoli della forza lavoro in tutto il mondo.

I lavoratori regolarmente occupati erano 23 milioni nel 2008 e sono 23 milioni nel 2018. Se ci si dovesse limitare alla lettura del numero complessivo degli occupati verrebbe da dire che il mercato del lavoro in Italia è rimasto immutato; in realtà la grande crisi iniziata nel 2008 ha cominciato ad esaurire i suoi effetti nel 2017. Alcune professioni sono sparite, altre sono nate in un mercato avaro di opportunità soprattutto per i giovani (la disoccupazione degli under 25 è schizzata dal 21% al 35%, quella dei 25-30enni dall'11% al 21,4% - vedi Figure 1 e 2), è cambiata la richiesta dei settori, la forma e la durata dei contratti lavorativi ed anche il mix dei contratti dando luogo, quindi, ad un'insicurezza sempre crescente nel mantenere il posto di lavoro (Barbieri & Magnani, 2018).

Figura 1: Tasso di disoccupazione giovanile – Italia < 25 anni (Fonte Eurostat 2019)

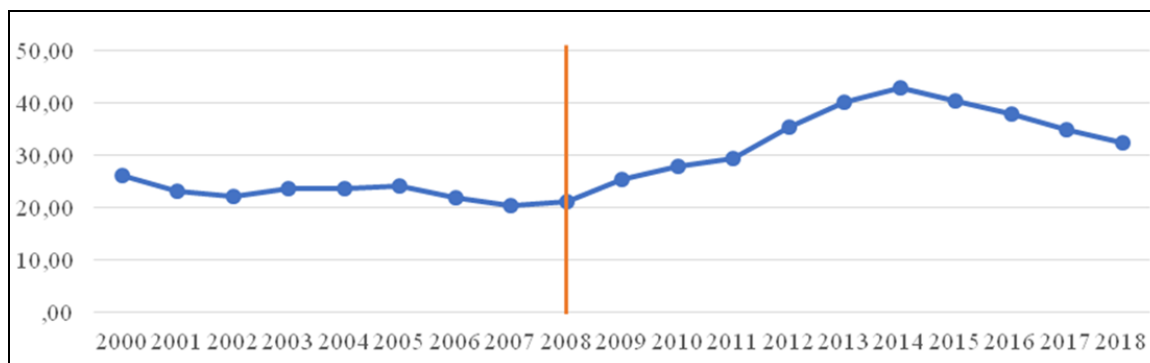
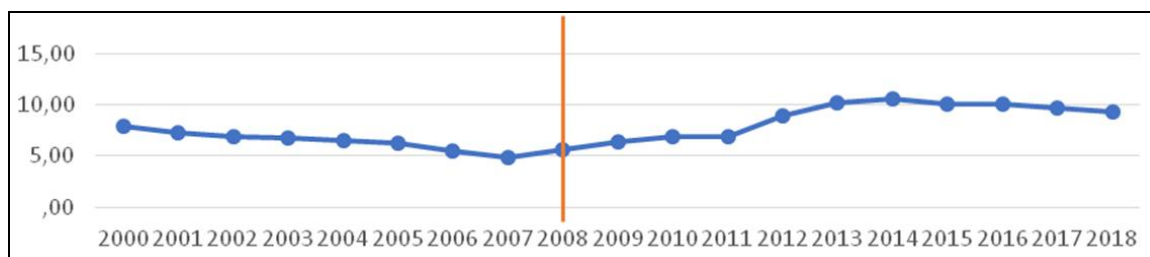


Figura 2: Tasso di disoccupazione giovanile – Italia 25-74 anni (Fonte Eurostat 2019)



L'occupazione in Italia, dal 2008 al 2017, ha subito profonde trasformazioni con lavori che stanno scomparendo e una crescente domanda di nuove figure professionali.

Uno degli effetti più visibili di questo processo, è il crescente tasso di occupazioni a rischio. Un'enorme perdita di posti di lavoro, infatti, ha aumentato i sentimenti e le percezioni di incertezza e insicurezza lavorativa all'interno della forza lavoro. Numerose recenti indagini europee hanno sottolineato che sentirsi minacciati dalla perdita di posti di lavoro è diventato un fenomeno diffuso e permanente (ad esempio, Eurofound ed Euro-Osha, 2014; Eurostat, 2015). L'indagine Eurobarometro, in particolare, ha riferito che circa un quinto dei lavoratori europei soffre di insicurezza lavorativa, non sentendosi sicuro di mantenere il lavoro attuale nei prossimi 12 mesi (Eurobarometro, 2011). Inoltre, quasi meno della metà degli intervistati ritiene che sarebbe improbabile trovare rapidamente un altro lavoro, ovvero all'interno dei 6 mesi, in caso di licenziamento. Sebbene vi siano evidenti variazioni per paese di queste percezioni, in media le percentuali sopra menzionate sembrano rimanere un fenomeno stabile nell'UE negli ultimi anni.

Se si vanno a vedere più nel dettaglio le componenti dell'occupazione, si realizza come queste dinamiche abbiano effettivamente provocato dei cambiamenti nella struttura del mercato del lavoro nel nostro Paese. I lavoratori dipendenti sono cambiati: sebbene siano praticamente invariati in numero, quelli a tempo indeterminato “pesano” due punti percentuali in meno rispetto al 2008, per effetto dell'aumento di 400mila lavoratori a termine, che oggi sono il 15% dei dipendenti. Tra i lavoratori dipendenti, risulta diminuita la durata media dei contratti e le statistiche ci dicono che il 78% di tali contratti si chiude entro il primo anno di attività, con un aumento del 6% rispetto al 2018 (Barbieri & Magnani, 2018).

Per quanto riguarda l'orario lavorativo, in questi 10 anni è decisamente aumentata la quota di lavoratori in part-time, passati dal 14,5% del 2008 al 19% di oggi (oltre 1 milione in più in termini assoluti). Più che di un risultato positivo dal punto di vista sociale (nel senso di andare incontro alle esigenze dei lavoratori) proprio negli anni della crisi si è assistito ad un aumento del cosiddetto “part-time involontario”, frutto delle scelte aziendali di ridurre gli orari di lavoro in risposta alla contrazione della domanda per non ridurre l'organico aziendale).

Fuori dal perimetro dei contratti tradizionali, però, sta crescendo un mondo che fatica a riconoscersi nei vecchi schemi. In inglese si chiama *gig economy*, in italiano “*economia dei lavoretti*”: l'economia dove i lavoratori svolgono prestazioni occasionali per conto di piattaforme online, specializzate nel mediare domanda e offerta di servizi.

È il caso della californiana Uber per i trasporti o delle europee Foodora e Deliveroo nelle consegne di cibo: portali che si limitano a mettere in contatto gli utenti con quello che desiderano (un passaggio in auto o la cena a domicilio), assegnando ai *gig worker* lo svolgimento effettivo del servizio (trasportare il cliente o consegnarli a casa un piatto di sushi). Il pagamento avviene a cottimo, con cifre che possono spingersi fino a 4 euro lordi a consegna. In genere si fa notare che la proliferazione di *gig workers* si è accentuata con la crisi, “grazie” all'urgenza di molti lavoratori di integrare il proprio reddito con un'attività secondaria (Barbieri & Magnani, 2018).

Quindi, l'attuale mercato del lavoro è ormai caratterizzato da una mancanza di certezza di posizioni a lungo termine, con un continuo evolversi di figure professionali, con la necessità di mantenere in piedi più lavori per integrare il reddito e con un cambiamento generale culturale delle nuove generazioni verso il “posto sicuro” visto, a volte, più come un limite che come una opportunità. Da qui, la forte necessità, per gli psicologi del lavoro, di focalizzare l'attenzione sul tema della Insicurezza lavorativa e dell'impatto che tale tematica ha e potrà avere sulla performance e sul well-being della forza lavoro, di ogni età.

## **1.2. Insicurezza lavorativa: definizione e dimensioni**

Il fenomeno dellainsicurezza lavorativa è definito in diversi modi in letteratura. Anche per questioni storiche, una delle definizioni più diffuse è quella di Greenhalgh e

Rosenblatt (1984, p. 438), secondo i quali l'insicurezza lavorativa è *“l'impotenza percepita nel mantenere la continuità desiderata in una situazione di potenziale minaccia”*. Sverke e collaboratori (2002) hanno condotto un lavoro di classificazione e di metanalisi di quanto, in letteratura, è stato espresso sulla insicurezza lavorativa, individuando un comune determinante che lega le molteplici definizioni del fenomeno, ossia *“la preoccupazione per la continuità futura del lavoro in corso”*.

L'insicurezza del lavoro è un *fenomeno soggettivo* basato sulla valutazione individuale delle incertezze nell'ambiente di lavoro reale, il che implica che il sentimento di insicurezza del lavoro può differire tra gli individui anche se sono esposti alla stessa *situazione oggettiva* (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Hartley et al., 1991). In altre parole, dalle definizioni indicate precedentemente, è facilmente intuibile che l'insicurezza lavorativa è una percezione pressoché *soggettiva*, da ciò si evince che la stessa situazione *oggettiva* potrebbe essere interpretata in modi differenti da vari lavoratori. Ad esempio, il licenziamento potrebbe essere temuto da alcuni dipendenti di un'azienda, anche se da un punto di vista oggettivo non potrebbe esserci alcuna ragione per temerlo, mentre altri si potrebbero sentire fiduciosi sul loro lavoro anche se c'è un'alta probabilità che possano essere licenziati (De Witte et al., 2012). In definitiva, comunque, quando si parla di insicurezza lavorativa si fa riferimento *“all'insicurezza soggettiva scaturita da una possibilità oggettiva di perdita di lavoro”*.

Sebbene la ricerca sulla insicurezza del lavoro si sia tradizionalmente concentrata sulle minacce di una imminente perdita di posti di lavoro, diversi autori (ad esempio Ashford et al., 1989; Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Hartley & Klandermans, 1986; Roskies & Louis-Guerin, 1990) hanno sostenuto che questa definizione è troppo ristretta, in quanto non comprende le preoccupazioni relative al deterioramento delle condizioni di lavoro e delle opportunità di carriera. Come osservato da Greenhalgh e Rosenblatt (1984, p. 441): *“La perdita delle caratteristiche del lavoro è un aspetto importante, ma spesso trascurato, della insicurezza del lavoro”*. Quindi, un'ulteriore importante distinzione in questa linea di indagine è quella tra *“insicurezza circa la continuità del proprio lavoro”* e *“insicurezza relativa a aspetti del proprio lavoro”* (Hartley et al., 1991, p. 32). Si usano, infatti, i termini *“insicurezza quantitativa e qualitativa del lavoro”* in relazione a queste due dimensioni della perdita di continuità percepita in una situazione lavorativa. *L'insicurezza quantitativa* del lavoro si riferisce alle preoccupazioni circa l'esistenza

futura del lavoro attuale, cioè circa la perdita del lavoro in sé. *L'insicurezza qualitativa* del lavoro si riferisce a minacce percepite di specifiche qualità del rapporto di lavoro, come il deterioramento delle condizioni di lavoro, la mancanza di opportunità di carriera e la diminuzione dello sviluppo salariale. Da notare che, solo un numero limitato di studi ha studiato le conseguenze separate di questi aspetti.

Un'altra importante lacuna nella ricerca sulla insicurezza lavorativa riguarda la potenziale distinzione tra *insicurezza cognitiva e affettiva*. *L'insicurezza lavorativa cognitiva* si riferisce alla consapevolezza della possibilità di una perdita di lavoro o di benessere; *l'insicurezza affettiva* è l'esperienza emotiva di essere preoccupati o emotivamente angosciati per queste potenziali perdite. Sebbene questa distinzione sia stata evidenziata (Borg & Elizur, 1992; Cheng & Chan, 2008; Probst, 2003; Reisel & Banai, 2002), un piccolo lavoro empirico ne ha esaminato l'importanza (Huang, Lee, Ashford, Chen, & Ren, 2010). Ad esempio, la definizione sopra citata di Greenhalgh & Rosenblatt, è chiaramente una versione cognitiva della variabile che ignora le reazioni affettive molto reali che le persone hanno alle percezioni dei cambiamenti di lavoro. Huang e collaboratori (2010) sottolineano l'importanza teorica e pratica di considerare la parte cognitiva ed affettiva come due fattori distinti e offrono prove empiriche a sostegno delle loro argomentazioni. In linea con queste distinzioni, per gli obiettivi di questo elaborato di tesi l'insicurezza lavorativa cognitiva e l'insicurezza affettiva saranno trattati come costrutti distinti.

Morrison e Robinson (1997) asseriscono che l'insicurezza cognitiva può essere analoga alla rottura del contratto psicologico. Il contratto psicologico è definito come "*l'insieme delle aspettative reciproche e mutuamente accettate tra organizzazione e lavoratori*" (Levinson et al., 1962). La rottura del contratto psicologico riguarda, quindi, la differenza percepita tra le aspettative del lavoratore e la sua reale esperienza lavorativa. La rottura si riferisce all'aspetto cognitivo, legato alla consapevolezza da parte del lavoratore che l'organizzazione non ha risposto agli obblighi a cui era tenuta. La rottura nasce da un fatto o da una situazione valutati negativamente dal lavoratore (ad es. un mancato avanzamento di carriera). Tanto più è alta la perdita percepita dal lavoratore a causa della rottura, tanto più alta sarà la probabilità che insorga la violazione del contratto. Viceversa, se il lavoratore percepisce una bassa distanza tra le aspettative e la realtà percepita del proprio lavoro, la violazione ha meno probabilità di insorgere

(Robinson & Rousseau, 1994). L'insicurezza lavorativa affettiva richiama, invece, la violazione psicologica del contratto o lo stato affettivo che deriva dalla violazione, aspetto emotivo ed affettivo che genera frustrazione, rabbia e risentimento (Morrison & Robinson, 1997). Sia l'aspetto cognitivo sia l'aspetto emotivo- affettivo del contratto devono essere ristabiliti e operare in sinergia perché si possa instaurare di nuovo il contratto psicologico.

### **1.3. Gli effetti della Job Insecurity su Turnover Intention e Job Satisfaction**

Il Turnover è il processo attraverso il quale il personale di un'azienda lascia una posizione di tale azienda e tale azienda decide di rimpiazzare la posizione con altro personale. La Turnover Intention è la relativa misurazione della volontà che i dipendenti di un'azienda pianifichino di abbandonare le proprie posizioni o che l'organizzazione intenda rimuovere i dipendenti da tali posizioni. Il Turnover, come la Turnover Intention, può essere volontario o involontario.

*Il Turnover volontario* si verifica quando il dipendente prende la decisione di lasciare il lavoro di sua iniziativa. Di solito, l'intenzione di Turnover volontario si verifica quando il dipendente percepisce un'altra opportunità migliore della sua posizione attuale. Ciò include più retribuzioni, più riconoscimenti o una posizione più comoda. Può verificarsi anche quando il dipendente deve partire per motivi di salute o familiari. Se un dipendente ha intenzione di ritirarsi volontariamente da una posizione, anche questa è definita come intenzione di Turnover volontario.

*Il Turnover involontario* si genera quando l'organizzazione in questione pianifichi di rimuovere un dipendente da una posizione, senza la sua volontà. Questo può accadere, ad esempio, se un'organizzazione non è soddisfatta delle prestazioni lavorative di un dipendente e decide di licenziarlo, ma si genera anche quando un'azienda deve eliminare le posizioni a causa di pressioni economiche o recessioni negli affari.

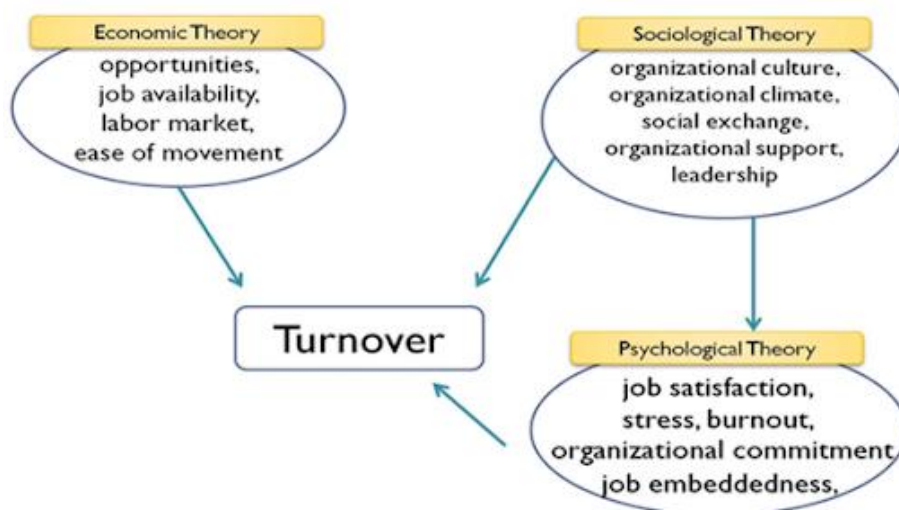
In generale, il Turnover crea stress monetari e strutturali sull'organizzazione all'interno della quale si verifica, in particolare il Turnover volontario mentre, nel caso di Turnover involontario, l'organizzazione può mettere in atto, in forma preventiva, le azioni per ridurre le perdite. Per ridurre l'intenzione di Turnover tra i suoi dipendenti, le organizzazioni possono offrire pacchetti di compensazione strategica, in particolare



premiando le prestazioni che raggiungano gli obiettivi ed il loro incarico. In generale, le aziende con politiche del personale incentrate sui dipendenti, tendono ad avere un Turnover inferiore perché il personale ha la sensazione di avere una voce nelle strategie aziendali e l'azienda ne apprezza i loro contributi.

Uno dei modelli che vuole spiegare i fattori che contribuiscono al Turnover aziendale, valuta tre macro-teorie: la teoria Economica, Sociologica e Psicologica. I fattori che fanno parte della teoria Economica e che influenzano il Turnover sono le disponibilità di posizioni lavorative, le opportunità di carriera, la disponibilità allo spostamento della sede di lavoro e l'andamento generale del mercato del lavoro. Nella teoria Sociologica vi sono fattori quali la cultura aziendale, il clima aziendale, il supporto che i dipendenti ricevono dalla loro organizzazione, lo scambio sociale e la leadership personale. In ultimo, ma non per importanza, la teoria Psicologica individua come fattori determinanti la Job Satisfaction (soddisfazione del proprio lavoro), lo stress percepito e relativo burnout, il commitment verso l'azienda la cultura organizzativa e l'integrazione dell'individuo nella propria organizzazione. In sintesi, nella Figura 3 sono riportate le modalità con cui le tre teorie influenzano la Turnover Intention.

*Figura 3: Effetti della teoria Economica, Sociologica e Psicologica sulla Turnover Intention (Park, T. (2016). Relationship between Transformational Leadership in Social Work Organizations and Social Worker Turnover. American Journal of Sociological Research, 6(3): 66-73. <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)*



La Job Satisfaction è definita come uno stato emotivo positivo che riflette una risposta affettiva alla situazione lavorativa (Locke, 1976). Numerosi studi sulla Job Insecurity hanno dimostrato che l'insicurezza del lavoro è negativamente correlata alla Job Satisfaction (ad es. Ashford et al., 1989; Davy et al., 1997; Rosenblatt & Ruvio, 1996; per una recensione vedi Cheng & Chan, 2008; Sverke et al., 2002). Inoltre, studi longitudinali hanno rivelato che come stress cronico del lavoro, gli effetti negativi della Job Insecurity sulla Job Satisfaction diventano più evidenti insieme alla maggiore esposizione a situazioni di lavoro insicure (Ferrie et al., 1995; Heaney & House, 1994). La Job Satisfaction o soddisfazione lavorativa è intesa anche come la risposta affettiva di un lavoratore che riguarda il suo lavoro all'interno dell'organizzazione, e deriva dai confronti da parte del lavoratore tra i risultati raggiunti e quelli che si aspettava, che voleva, di cui aveva bisogno, che desiderava o che percepiva essere giusti o appropriati (Cranny, Smith & Stone, 1992). La maggior parte degli studi che indagano empiricamente la relazione tra insicurezza lavorativa, intenzione di Turnover e Job Satisfaction hanno trovato una relazione positiva significativa dell'insicurezza con il Turnover e negativa con la Job Satisfaction. Tuttavia, la forza della relazione fra Job Insecurity e Turnover varia notevolmente tra i vari studi condotti. Alcuni studi riportano una correlazione debole (Hellgren et al., 1999; Vinokur-Kaplan, Jayaratne & Chess, 1994), altri riportano una moderata correlazione (Cavanaugh & Noe, 1999; Stedham & Mitchell, 1996), e altri ancora riportano una forte correlazione positiva (Ameen, Jackson & Strawser, 1995; Ashford et al., 1989). Poiché i punti di forza delle correlazioni variano tra gli studi, è probabile che anche altri fattori influenzino le relazioni tra l'insicurezza del lavoro e i suoi esiti ipotizzati. In effetti, una varietà di potenziali mediatori è stata suggerita in letteratura. I mediatori che sono stati proposti includono lo stato professionale (De Witte, 1999), il tipo di misura dell'insicurezza lavorativa (Hartley et al., 1991), il genere (Kinnunen & Mauno, 1998), le disposizioni sull'umore (Roskies, Louis-Guerin, & Fournier, 1993), controllo percepito (Barling & Kelloway, 1996), supporto sociale (Lim, 1996) e appartenenza sindacale (Dekker & Schaufeli, 1995). Studi più recenti (da citare, fra tutti, la metanalisi condotta da Sverke e dai suoi colleghi nel 2002), hanno confermato che l'insicurezza del lavoro ha una correlazione significativamente negativa sulla soddisfazione del lavoro, sull'impegno

organizzativo, sulla fiducia e sul coinvolgimento del lavoro, ed è positivamente correlata all'intenzione di Turnover. Inoltre, l'insicurezza lavorativa è negativamente correlata alla salute psicologica e fisica. Lo studio di metanalisi (Sverke et al., 2002) ha considerato vari fattori di mediazione ed ha rivelato che l'incarico e l'età dell'organizzazione non hanno un effetto mediatore della Job Insecurity sulla Job Satisfaction, sull'impegno organizzativo e sulle prestazioni lavorative, mentre ci sono effetti mediatori dell'incarico e dell'età organizzativi sul rapporto tra Job Insecurity e Turnover Intention.

Ma che cos'è esattamente la Job Satisfaction? Locke (1976) ha definito la Job Satisfaction viene indicato uno stato emotivo positivo o piacevole (emozione) risultante dalla percezione (cognizione) della propria attività lavorativa (comportamento) (p. 1300). La Job Satisfaction è la visione favorevole del lavoro in generale; è uno stato emotivo piacevole derivante dalla valutazione delle proprie esperienze lavorative (Locke, 1976). La Job Satisfaction è uno degli atteggiamenti lavorativi dei risultati attitudinali del lavoro più comunemente indagati nell'insicurezza (Sverke, Hellgren & Näswall, 2006). Il rapporto tra l'insicurezza lavorativa e la soddisfazione del lavoro è stato largamente investigato poiché il posto di lavoro, in sé, fornisce varie fonti di soddisfazione come la stabilità economica, i contatti sociali e l'autoefficacia (De Witte, 1999) e varie ricerche precedenti hanno già dimostrato che la Job Insecurity è negativamente correlata alla soddisfazione sul lavoro (Ashford et al., 1989). La soddisfazione lavorativa è anche un giudizio soggettivo cognitivo e affettivo ed è un atteggiamento essenzialmente umano (Davis & Katzman, 1997; Pinder, 1998). Essa può comportare giudizi e atteggiamenti nei confronti di molteplici aspetti come il contenuto del lavoro, la retribuzione, le opportunità di promozione, la supervisione e i colleghi (Smith et al., 1969), o il lavoro in senso generale (Judge et al., 2001). Ma il meccanismo essenziale di come l'insicurezza del lavoro incida sulla soddisfazione professionale rimane ancora poco chiaro. Ad esempio, Sverke e collaboratori (2002), asserisce che gli effetti dell'insicurezza del lavoro, in generale, possono essere classificati sia come immediati e a lungo termine. Gli effetti sulla soddisfazione sul lavoro sono classificati come conseguenze a breve termine, mentre le risposte comportamentali del lavoratore sono considerati effetti a lungo termine. Vari ricercatori hanno dimostrato che l'insicurezza del lavoro dovrebbe suscitare effetti emotivi e

fisiologici più a lunga durata (De Witte, 1999; Ferrie et al., 1998). Cioè, l'insicurezza del lavoro funge da stressor che si intensifica nel tempo quando la risoluzione accettabile del problema non è imminente. Data la tempistica degli effetti descritti in teoria e dimostrati in evidenza, si ipotizza che l'influenza dell'insicurezza del lavoro si manifesterà per prima cosa sulla soddisfazione lavorativa, che fungerà poi da mediatore dei successivi effetti a lungo termine.

#### **1.4. Il ruolo di mediatore dell'Organizational Identification (OID) nella relazione tra Job Insecurity e outcomes**

L'Organizational Identification (OID) può essere definita come l'unità percepita tra sé e l'organizzazione (Ashforth et al., 2008), ovvero la misura in cui un dipendente include l'organizzazione nel proprio concetto di sé, creando un rapporto di lavoro.

L'identificazione organizzativa ha ricevuto crescente attenzione come un importante ambito di indagine nel campo della psicologia applicata. In particolare, i sociologi suggeriscono che i problemi di identità a tutti i livelli sono salienti negli attuali contesti caratterizzati da frammentazione, discontinuità e crisi economica (Albert et al., 2000). Negli ultimi 20 anni, diversi psicologi sociali hanno affrontato il contesto organizzativo come un nuovo campo di applicazione della prospettiva dell'identità sociale (ad esempio van Knippenberg et al., 2002). In effetti, il posto di lavoro non è solo un luogo per soddisfare le esigenze finanziarie delle persone, ma ha anche un ruolo importante nel supportare il concetto di sé in termini di identificazione sociale all'interno dell'organizzazione. Rifacendosi alla teoria dell'identità sociale (Tajfel & Turner, 1979), è possibile comprendere i motivi per cui le persone tendono a classificare sé stessi e gli altri in vari gruppi sociali. Nel contesto occupazionale, i lavoratori si definiscono in termini di appartenenza a un'organizzazione specifica. L'organizzazione agisce come una categoria sociale potenzialmente saliente con cui le persone possono sviluppare l'identificazione perché è una delle più importanti affiliazioni di gruppo di una persona (van Dick et al., 2004). L'identificazione organizzativa si verifica quando i dipendenti percepiscono l'unità con un'organizzazione e sentono di appartenere ad essa. Questo processo di incorporazione della percezione di sé stessi come membro di un'organizzazione specifica nella propria auto-definizione generale si basa sulla

prospettiva dell'identità sociale, che è il quadro teorico più pervasivo nella ricerca sull'identificazione dell'organizzazione contemporanea (Riketta, 2005). In generale, più dipendenti si identificano con la propria organizzazione, più saranno pronti a dedicare i propri sforzi e essere coinvolti nell'organizzazione (Baruch & Cohen, 2007). Per contro, una situazione di insicurezza del lavoro non soddisfa le esigenze di appartenenza, perché i dipendenti che sono preoccupati per il futuro del loro lavoro percepiscono di avere una posizione marginale all'interno dell'organizzazione o di essere un membro del gruppo a basso status (Van Prooijen et al., 2004). Pertanto, l'insicurezza del lavoro rappresenta un fattore contestuale che può influire negativamente sul livello di identificazione organizzativa dei dipendenti.

L'identificazione con l'organizzazione genera motivazione basata sul soddisfacimento della necessità di affiliazione. Pertanto, il riconoscimento tra pari e l'orgoglio collettivo sono le principali ricompense coinvolte nella motivazione basata sull'identità perché si rifanno al concetto di sé (van Dick et al., 2006). Inoltre, le identità degli individui li spingono a comportarsi in modo coerente con queste identità. Quando un dipendente sente un'identità saliente con l'organizzazione, è più probabile che lavori sodo per promuovere gli interessi dell'organizzazione a cui tale identità è associata. Il sentimento positivo nei confronti dell'organizzazione in cui i dipendenti identificano li porta a spendere energia per mantenere quell'identificazione favorevole lavorando più duramente per il successo del gruppo. Quindi, le persone vedono lo status e l'efficacia del gruppo come una fonte della loro identità personale positiva e saranno motivati a rafforzare questa posizione come un modo per migliorare la propria identità (Jiang & Law, 2013). Pertanto, i dipendenti che si identificano con l'organizzazione tendono più spesso a raggiungere i propri obiettivi, cooperano con i colleghi e, più in generale, contribuiscono all'organizzazione con comportamenti positivi in termini di prestazioni, anche al di là di quanto richiesto (ovvero comportamenti di cittadinanza).

Sulla base della teoria dell'identità sociale e delle prove empiriche sugli effetti dell'identità organizzativa, si prevede che l'insicurezza del lavoro sia negativamente correlata alle prestazioni attraverso l'identificazione organizzativa. Infatti, da recenti studi è emerso che l'insicurezza lavorativa possa ridurre il senso di identificazione per l'organizzazione, portando a una riduzione delle prestazioni dei compiti e dei comportamenti di cittadinanza organizzativa (Callea et al., 2016; Piccoli et al., 2017). In

effetti, i dipendenti insicuri sul lavoro possono ritenere che i loro bisogni di appartenenza e riconoscimento non siano soddisfatti, quindi sono meno intrinsecamente motivati a lavorare solo per promuovere gli interessi dell'organizzazione.

In sintesi, l'insicurezza lavorativa può rappresentare una condizione specifica che porta l'identificazione dell'organizzazione ad essere un fattore chiave per i dipendenti e i loro comportamenti. Da notare che, mentre il ruolo di mediazione dell'identificazione dell'organizzazione nella psicologia del lavoro è già stato empiricamente stabilito in alcuni studi (ad esempio Olkkonen & Lipponen, 2006; Zhang & Chen, 2013), nel campo della ricerca sull'insicurezza del lavoro, solo pochi studi (Callea et al., 2016; Ngo et al., 2013; Piccoli et al., 2017) ha considerato l'OID come un mediatore tra l'insicurezza lavorativa e atteggiamenti organizzativi, dimostrando che alti livelli di insicurezza del lavoro quantitativa guidano gli individui a rivalutare la loro identificazione con l'organizzazione e adeguare le loro attitudini lavorative. A seguito di questi risultati, si è ipotizzato che gli effetti dell'insicurezza del lavoro qualitativa sui risultati comportamentali possano essere gli stessi. In linea con la SET - Social Exchange Theory (Blau, 1964), l'insicurezza lavorativa qualitativa era anche negativamente correlata all'OID, vale a dire che i dipendenti con forte preoccupazione per le condizioni di lavoro tendevano a identificarsi meno con l'organizzazione. Secondo la Teoria dell'Identità Sociale (SIT, Social Identity Theory – Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1979), OID era positivamente correlato a OCB (Organization Citizenship Behaviour) e alle prestazioni lavorative. Pertanto, i dipendenti che condividono i propri obiettivi con quelli organizzativi svolgeranno meglio il proprio lavoro, evidenziando l'importante ruolo svolto dall'OID nel raggiungimento delle prestazioni in-role e extra-role.

Infine, OID ha mediato pienamente gli effetti dell'insicurezza del lavoro qualitativa sulla performance in-role e extra-role. Ciò significa che l'insicurezza lavorativa qualitativa non influenza direttamente i risultati comportamentali, ma il suo effetto passa attraverso l'OID; in altre parole, l'insicurezza del lavoro qualitativa riduce l'OCB e le prestazioni del lavoro solo perché riduce l'OID che influenza direttamente i risultati comportamentali.

## CAPITOLO 2: LA RICERCA

### 2.1. Obiettivo e ipotesi

L'obiettivo del presente elaborato di tesi è indagare la relazione tra Affective Job Insecurity, Organizational Identification, Job Satisfaction e Turnover Intention. Sulla base dei risultati delle ricerche empiriche descritte nel Capitolo 1, si ipotizza che la Job Insecurity abbia un'associazione negativa con la Job Satisfaction e positiva con la Turnover Intention. In altri termini, le persone con alti livelli di insicurezza lavorativa di tipo emotivo dovrebbero essere meno soddisfatte del proprio lavoro e avere una maggiore intenzione di cambiare organizzazione. Il contributo del presente elaborato di tesi consiste nel testare il ruolo di mediatore della Organizational Identification nella relazione tra Affective Job Insecurity, Job Satisfaction e Turnover Intention.

Nello specifico si intendono testare le seguenti ipotesi:

H1: l'Affective Job Insecurity abbia un effetto negativo su Job Satisfaction (H1a) e positivo sulla Turnover Intention (H1b);

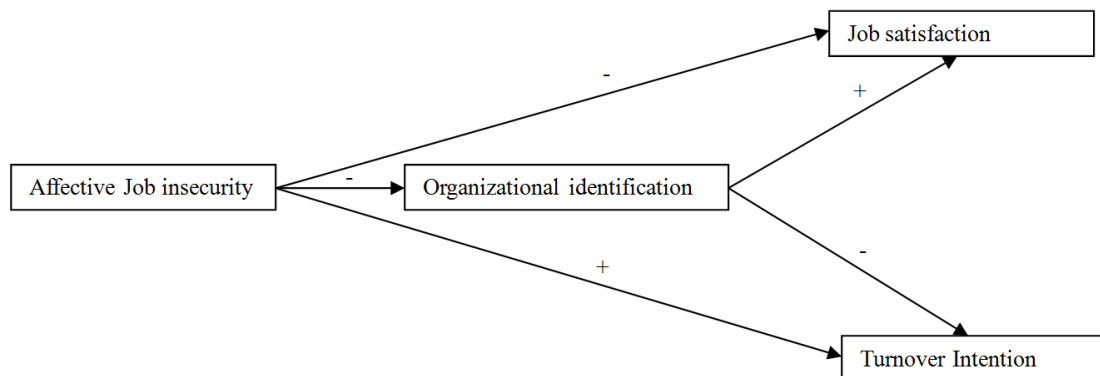
H2: l'Affective Job Insecurity abbia un effetto negativo su Organizational Identification;

H3: l'Organizational Identification abbia un effetto positivo su Job Satisfaction (H3a) e negativo sulla Turnover Intention (H3b);

H4: l'Organizational Identification medi la relazione tra Affective Job Insecurity e Job Satisfaction (H4a) e Turnover Intention (H4b).

Il modello ipotizzato è rappresentato in figura 1.

*Figura 1: Modello ipotizzato di relazione tra variabili*



## **2.2. Partecipanti**

Hanno partecipato alla ricerca 166 lavoratori dipendenti, di cui il 60,8% donne ed il 39,2% uomini e con un'età media di circa 41 anni (deviazione standard = 13 anni; range tra 20 e 70 anni). Rispetto allo stato civile, il 28,6% risulta celibe/nubile, il 53% coniugato/convivente e la rimanente parte divorziato/separato (6,6%) o vedovo/a (1,8%). Il campione è composto da persone con alto titolo di studio: il 57,8% è almeno laureato, il 39,8 possiede il diploma superiore e soltanto il 2,4% ha un titolo di studio di licenza media.

Il campione è composto maggiormente da lavoratori con contratto a tempo indeterminato (73,5) piuttosto che determinato (26,5%). La maggior parte dei rispondenti lavora nel settore privato (70,5%, vs. 23,5% del settore pubblico e 6% del non profit) ed in organizzazioni grandi (47% oltre 250 dipendenti, 19,9% tra 50 e 250 dipendenti, 19,9% da 10 a 50 dipendenti e solo il 13,3% hanno meno di 10 dipendenti).

In media, i rispondenti lavorano da circa 18 anni in totale e da circa 12 anni all'interno della stessa organizzazione.

## **2.3. Strumenti**

**Affective Job Insecurity.** Il Multidimensional Job Insecurity Questionnaire (MJIQ; Chirumbolo, Urbini & Callea, 2020) è composta da 20 item che comprendono i due tipi di Job Insecurity, i.e. quantitativa e qualitativa, e i due focus della Job Insecurity, che sono la Job Insecurity cognitiva e affettiva. Ciascuna delle 4 sottodimensioni è stata valutata da 5 item. Ai partecipanti, è stato chiesto di esprimere il proprio accordo o disaccordo su una scala Likert da 1 (fortemente in disaccordo) a 5 (fortemente in accordo). Un esempio di item per l'Affective Job Insecurity è "Temo che all'interno dell'organizzazione il mio ruolo lavorativo diventi sempre meno importante".

**Organizational Identification.** L'identificazione organizzativa è stata valutata con la scala di 4 item (da 1 a 7 punti, 1 = non sono affatto d'accordo, 7 = totalmente



d'accordo) di Doosje et al. (1995). La scala è stata adattata per un'impostazione organizzativa e misura il grado in cui un/una dipendente si considera membro dell'organizzazione (un esempio di item "Sento un forte legame con questa organizzazione"). Questa scala è stata applicata con successo in precedenti ricerche italiane con una buona affidabilità (es. Callea et al., 2016). Punteggi alti indicavano alti livelli di identificazione organizzativa.

Job Satisfaction. La soddisfazione lavorativa è stata misurata con 5 item (un esempio di item "Sono contento del lavoro che ho") dal Copenhagen Psychosocial Questionnaire II (Pejtersen et al., 2010). Le risposte sono state fornite su una scala a 4 punti, che vanno da 1 (completamente insoddisfatto) a 4 (completamente soddisfatto).

Turnover Intention. La Turnover Intention è stata misurata con una scala a 5 punti da 1 (fortemente in disaccordo) a 5 (fortemente in accordo), formata da 3 item di Sjöberg e Sverke (2000). La scala misura la propensione a lasciare l'attuale lavoro (un esempio di item "Qualche volta penso che potrei lasciare questo lavoro"). La validazione italiana (Sverke et al., 2004) ha mostrato buone proprietà psicometriche. Punteggi alti su questa scala indicano un'intenzione prominente di lasciare l'organizzazione.

## **2.4. Analisi dei dati**

La regressione lineare (semplice o multipla) consente di stabilire se una variabile dipendente è associata ad una o più variabili indipendenti. Tali modelli descrivono, quindi, una relazione tra le variabili, ma non permettono di spiegare in maniera esplicita il perché di questa relazione. Per spiegare il motivo per cui X abbia un effetto su Y può essere utile testare l'intervento di una terza variabile, chiamata variabile interveniente.

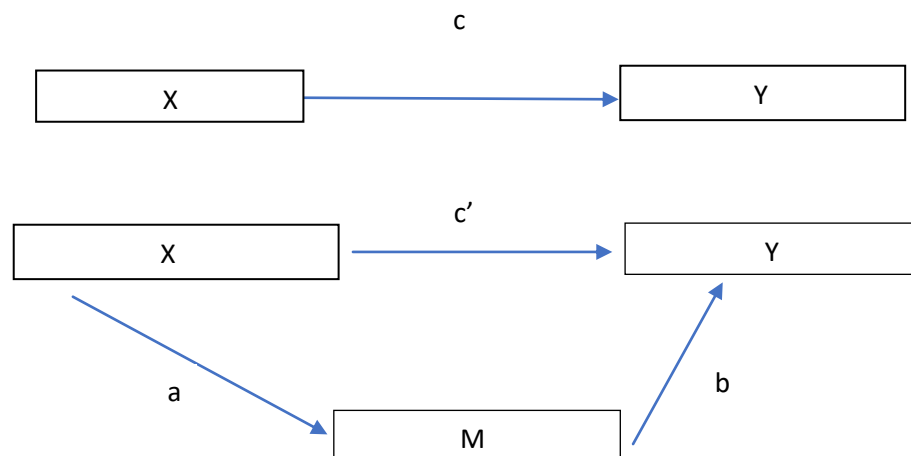
L'analisi di regressione multipla è un metodo usato per identificare la forza dell'effetto che le variabili indipendenti hanno su una variabile dipendente. In particolare, se la relazione è stabilita da una linea retta, allora la regressione si dice lineare semplice. Qualora il numero di variabili indipendenti sia più di una, la regressione viene detta multipla. Si intende per regressione multipla la metodologia di stima di un modello in cui un dato numero di variabili è usato per spiegare un'altra variabile, detta dipendente.

Per spiegare il perché di una relazione tra X e Y, si usa W, cioè il mediatore. Se l'effetto del mediatore nella relazione X e Y risulta significativo, si parla di effetto mediato. È importante notare però, che il mediatore è una variabile che appunto, media; ossia si trova in mezzo alla relazione tra le due variabili X e Y. Non necessariamente una variabile interveniente è un mediatore, ma può anche essere un'ulteriore variabile indipendente all'interno di un modello.

Dunque, il modello di mediazione coinvolge tre variabili: il predittore (X), il mediatore (M) ed il criterio (Y). Per testare il modello di mediazione bisogna che ci sia innanzitutto l'effetto totale  $X \rightarrow Y$ , chiamato (c). Indica quanto X da solo ha un effetto su Y. Per stabilire se c è dovuto ad M, devono verificarsi altre due condizioni:

- il predittore deve avere un effetto sul mediatore (a);
- il mediatore deve avere un effetto sul criterio (b);

Si avrà:



In cui: b e c' sono calcolati all'interno dello stesso modello di regressione multipla: b è il coefficiente che lega M ad Y, tenendo costante X, c' è il coefficiente che lega X ad Y tenendo costante M.

L'analisi di mediazione scompone l'effetto totale in due parti: una arriva ad Y mediante M (effetto mediato) l'altra arriva ad Y direttamente da X e senza passare da M (effetto diretto).

Esistono due tipi di mediazione: totale e parziale. Si parla di mediazione totale quando l'effetto diretto (c') non è significativo. Mentre si parla di mediazione parziale quando l'effetto diretto (c') risulta significativo. Gallucci e Leone sconsigliano di utilizzare tale distinzione, suggerendo piuttosto di calcolare la proporzione dell'effetto totale (aXb)/c: Se la proporzione è alta, l'effetto di mediazione è forte e quindi il mediatore è importante; se la proporzione è bassa, l'effetto di mediazione è debole e quindi possono esistere mediatori più importanti di quello considerato.

## 2.5. Risultati

Innanzitutto, sono state calcolate le correlazioni tra le variabili indagate (Tabella 1).

Tabella 1: Correlazioni di Pearson.

	<i>Organizational Identification</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Turnover Intention</i>
Affective Job Insecurity	-,263**	-,219**	,319**
Organizational Identification	1	,573**	-,447**
Job Satisfaction		1	-,375**

I coefficienti  $r$  di Pearson mostrano che l'Affective Job Insecurity correla significativamente e negativamente con la Organizational Identification e con la Job Satisfaction. Inoltre, essa correla significativamente e positivamente con la Turnover Intention. Pertanto, ad alti livelli di insicurezza lavorativa di tipo emotivo corrispondono alti livelli di turnover Intention e bassi livelli di identificazione con la propria organizzazione e di soddisfazione lavorativa.

Al fine di testare le ipotesi è stata condotta un'analisi di mediazione.

In particolare, è stato testato l'effetto della Affective Job Insecurity su Job Satisfaction e Turnover Intention (Tabella 2).

Tabella 2: Effetto della Affective Job Insecurity su Job Satisfaction e Turnover Intention

	<i>Job Satisfaction</i>			<i>Turnover Intention</i>		
	<i>Beta (c<sub>1</sub>)</i>	<i>t</i>	<i>Sign.</i>	<i>Beta (c<sub>2</sub>)</i>	<i>t</i>	<i>Sign.</i>
(Costante)	4,23	24,702	,000	1,61	8,859	,000
Affective Job Insecurity (c)	-,219	-2,871	,005	,319	4,307	,000
R <sup>2</sup>		0,05			0,10	

I risultati del modello di regressione suggeriscono che la Affective Job Insecurity ha un effetto significativo e negativo sulla Job Satisfaction ( $\beta = -.219$ ). Inoltre, si segnala che la percentuale di varianza spiegata dalla variabile indipendente sulla dipendente è pari al 5%. Tali risultati supportano H1a.

I risultati del modello di regressione suggeriscono la Affective Job Insecurity ha un effetto significativo e positivo sulla Turnover Intention ( $\beta = .319$ ). Inoltre, la variabile indipendente spiega circa il 10% di varianza della variabile dipendente. Tali risultati supportano H1b.

Successivamente è stato testato l'effetto della Affective Job Insecurity sulla Organizational Identification (Tabella 3).

Tabella 3: Effetto della Affective Job Insecurity su Organizational Identification

	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sign.</i>
(Costante)	5,895	24,887	,000
Affective Job Insecurity (a)	-,263	-3,497	,001
R <sup>2</sup>	0,06		

I risultati del modello di regressione suggeriscono la Affective Job Insecurity ha un effetto significativo e negativo sulla Organizational Identification ( $\beta = -.263$ ). Inoltre, si segnala che la percentuale di varianza spiegata dalla variabile indipendente sulla dipendente è pari al 6%. Tali risultati supportano H2.

Infine, sono stati testati gli effetti della Affective Job Insecurity e della Organizational Identification su Job Satisfaction (Tabella 4) e Turnover Intention (Tabella 5), al fine di testare l'effetto di mediazione.

*Tabella 4: Effetti della Affective Job Insecurity e della Organizational Identification su Job Satisfaction*

	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sign.</i>
(Costante)	1,898	6,040	,000
Affective Job Insecurity ( $c_1'$ )	-,073	-1,100	,273
Organizational Identification ( $b_1$ )	,554	8,348	,000
$R^2$	0,33		

I risultati del modello di regressione multipla evidenziano innanzitutto che la Organizational Identification ha un effetto significativo e positivo sulla Job Satisfaction ( $\beta=,554$ ), supportando H3a. Inoltre, l'effetto diretto ( $c_1'$ ) della Affective Job Insecurity sulla Job Satisfaction ( $\beta= -,073$ ) non risulta significativo. Ciò significa che la Organizational Identification media totalmente la relazione tra Affective Job Insecurity e Job Satisfaction, con una percentuale dell'effetto mediato indiretto uguale a  $(a \times b_1) / c_1 = 72,24\%$ .

Si segnala, infine, che la percentuale di varianza spiegata da predittore e mediatore sulla variabile dipendente è pari al 33%. Tali risultati supportano l'H4a.

*Tabella 5: Effetti della Affective Job Insecurity e della Organizational Identification su Turnover Intention*

	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sign.</i>
(Costante)	3,410	9,310	,000
Affective Job Insecurity ( $c_2'$ )	,216	3,059	,003
Organizational Identification ( $b_2$ )	-,390	-5,519	,000
$R^2$	0,24		

Anche in questo modello, la Organizational Identification ha un effetto significativo e negativo sulla Turnover Intention ( $\beta= -,390$ ), supportando H3b. Inoltre, anche l'effetto diretto ( $c_2'$ ) della Affective Job Insecurity sulla Turnover Intention ( $\beta= ,216$ ) risulta significativo. Ciò significa che la Organizational Identification media parzialmente la

relazione tra Affective Job Insecurity e Turnover Intention, con una percentuale dell'effetto mediato indiretto uguale a  $(a \times b_2) / c_2 = 32,29\%$ .

La percentuale di varianza spiegata da predittore e mediatore sulla variabile dipendente è pari al 24%. Tali risultati supportano l'H4b. Tuttavia, essendo una mediazione parziale è probabile che vi siano altri mediatori, oltre l'Organizational Identification, che possano influenzare la relazione tra Affective Job Insecurity e Turnover Intention.

### CAPITOLO 3: DISCUSSIONI E CONCLUSIONI

Nel presente studio si è voluta indagare la relazione tra Affective Job Insecurity, Organizational Identification, Turnover Intention e Job Satisfaction. Sull'analisi della letteratura precedente, è stato ipotizzato che l'Affective Job Insecurity avesse un'associazione negativa con la Job Satisfaction e positiva con la Turnover Intention.

Il contributo originale di questo elaborato consiste nell'aver testato il ruolo di mediatore della Organizational Identification nella relazione tra Affective Job Insecurity, Job Satisfaction e Turnover Intention.

I risultati confermano che l'esperienza emotiva di essere preoccupati o emotivamente angosciati rispetto alla potenziale perdita del proprio lavoro (Borg & Elizur, 1992; Cheng & Chan, 2008; Probst, 2003; Reisel & Banai, 2002) correla significativamente e negativamente con l'identificazione del sé nella realtà aziendale e con la propria soddisfazione professionale. Questo spiega, e conferma quantitativamente, la bassa identificazione con l'azienda del proprio sé in dipendenti che registrano alti livelli di insicurezza lavorativa di tipo emotivo e, altresì, l'impatto significativo anche sulla soddisfazione lavorativa, indicata come lo stato emotivo positivo o piacevole (emozione) risultante dalla percezione (cognizione) del proprio lavoro (Locke, 1976), tale correlazione negativa porta inevitabilmente, per i dipendenti, a vedere il proprio lavoro attraverso una luce totalmente negativa.

Successivamente, attraverso un'analisi di mediazione, è emerso che l'Affective Job Insecurity ha un effetto significativo e negativo sulla Job Satisfaction e sulla Turnover Intention e che, infine l'Affective Job Insecurity ha un effetto negativo e significativo sull'Organizational Identification. In linea con i pochi recenti studi, quindi, l'insicurezza lavorativa riduce il senso di identificazione dell'organizzazione, portando inoltre ad una riduzione della prestazione dei compiti e dei comportamenti di cittadinanza organizzativa (Callea et al., 2016; Piccoli et al., 2017). Il presente elaborato di tesi ha voluto però, principalmente, indagare ed approfondire il ruolo di mediatore della Organizational Identification. Pochi studi, ad oggi, hanno utilizzato l'Identificazione Organizzativa come mediatore tra Job Insecurity e performance, dimostrando che alti livelli di insicurezza lavorativa quantitativa guidano gli individui a rivalutare la loro identificazione con l'organizzazione e adeguare le loro attitudini

lavorative (Callea et al., 2016; Ngo et al., 2013; Piccoli et al., 2017). Dal presente elaborato di tesi è emerso che, l'effetto diretto della Affective Job Insecurity sulla Job Satisfaction non risulta significativo, ciò significa che l'Organizational Identification media totalmente la relazione tra Affective Job Insecurity e Job Satisfaction. Tale risultato attribuisce, quindi, all'identificazione dell'individuo con i valori aziendali, ai suoi principi, missione e visione, un ruolo primario che spiega in maniera diretta il legame tra la sicurezza affettiva e la soddisfazione del proprio lavoro.

Tali risultati suggeriscono che un dipendente che ritrova, nei valori aziendali, i propri valori originali oppure decide, nel corso della sua esperienza professionale, di adottarli poiché ne riconosce il valore pratico e morale, sarà con altissima probabilità un dipendente soddisfatto della propria posizione, con alta sicurezza lavorativa affettiva e che, infine, non avrà intenzione di cambiare la sua posizione, quindi con una bassa Turnover Intention. Esempi concreti di questi risultati vengono da aziende ove, grazie anche a ricerche consolidate condotte con strumenti interni o esterni e che vanno a misurare nel tempo la soddisfazione, il senso di appartenenza e la sicurezza affettiva dei propri dipendenti (vedi esempi classifiche aziende Great Place to Work 2019, 2020), dimostrano che un ambiente di lavoro sereno a livello psicologico, in cui i manager agiscono in modo onesto secondo una solida etica nella loro attività aziendale e che cura il benessere psicologico e la sicurezza emotiva dei propri dipendenti, anche attraverso un'attenzione al work-life balance, registrano i più bassi livelli di Turnover Intention.

Infine, lo studio ha confermato l'effetto diretto dell'Affective Job Insecurity sulla Turnover Intention; ciò indica che l'Organizational Identification media parzialmente la relazione tra Affective Job Insecurity e Turnover Intention.

Trattandosi di una mediazione parziale è probabile, quindi, che vi siano altri mediatori che possano influenzare la relazione tra Affective e Turnover. Infatti, è verosimile che possano esserci altre variabili che giocano un ruolo di mediazione tra queste due caratteristiche e che, ad oggi, non sono state oggetto di studio diretto ma sono state valutate come mediatori sulla Job Insecurity e non sulla Turnover Intention.

Tale mediazione parziale introduce dei limiti nei risultati di cui dobbiamo tenere conto e che possiamo utilizzare per generare nuove ipotesi su variabili da valutare nella mediazione. Come spunto, citiamo alcuni studi che ci possono aiutare nell'identificare



variabili ulteriori come, ad esempio, lo studio condotto da Cheng e colleghi (2013), su 926 dipendenti finlandesi. Questo studio ha verificato gli effetti, a lungo termine, della Job Insecurity su lavoratori dipendenti e sul benessere legato alla famiglia (ovvero soddisfazione lavorativa, vigore sul lavoro e Work Family Enrichment). Quindi, i mediatori valutati nello studio sono stati: 1) Job Control, definito come il controllo percepito dal dipendente sui propri compiti, obiettivi e attività lavorativa generale (Karasek & Theorell, 1990); 2) il Supporto Sociale definito in generale come *"la disponibilità di relazioni di aiuto e la qualità di tali relazioni"* (Leavy, 1983, p. 5). Secondo il modello JD-R (Bakker & Demerouti, 2007; Häusser et al., 2010), il sostegno sociale può essere considerato un'importante risorsa correlata al lavoro perché il supporto di supervisor e colleghi può aiutare le persone a completare il lavoro in tempo, ridurre l'impatto del sovraccarico di lavoro sulla tensione, e infine raggiungere gli obiettivi di lavoro e mantenere una buona qualità di vita (van der Doef & Maes, 1999). 3) L'ottimismo, che si riferisce alle aspettative generalizzate per il futuro e descrive la propria relazione con il mondo esterno e le aspettative di successo. In una situazione di insicurezza del lavoro, l'anticipazione della potenziale minaccia di perdita del posto di lavoro, è possibile che gli ottimisti siano sia più persistenti nella coping sia più propensi a utilizzare strategie adattive di coping (Carver et al., 1993). I lavoratori ottimisti, quindi, credono di poter gestire adeguatamente la situazione stressante, ad esempio, facendo più sforzi per mantenere il loro posto di lavoro attuale o cercando altre alternative di lavoro. I risultati per Job Control dello studio in questione hanno mostrato che, in presenza di un elevato livello di insicurezza del lavoro al tempo T1, i dipendenti che avevano un maggiore controllo del lavoro in T1 rimanevano più vigorosi sul lavoro al tempo T3. Lo stesso effetto è stato notato in un periodo di tempo diverso (tra T2 e T3). Per quanto ne sappiamo, questo è il primo studio empirico che ha scoperto che il controllo del lavoro potrebbe avere effetti di buffering di lunga durata sul vigore contro l'insicurezza del lavoro. I risultati per il Supporto Sociale valutato come mediatore suggeriscono che, in presenza di un'elevata insicurezza del lavoro, i dipendenti che ricevono un maggiore sostegno sociale tendono a segnalare un migliore benessere professionale e anche che questo effetto potrebbe durare più a lungo. Questi risultati sono anche in linea con la teoria del supporto sociale, secondo la quale il supporto sociale ha non solo un effetto

principale, ma anche effetti “cuscinetto” nella relazione tra fattori di stress e loro esiti psicosociali (House, 1981).

I risultati relativi all’ottimismo hanno dimostrato che l'ottimismo non ha funzionato come un cuscinetto tra insicurezza lavorativa e risultati di interesse dei dipendenti. Sulla base di questi risultati, si può suggerire che se gli individui sono ottimisti o meno, ciò non aiuta a cambiare la natura incontrollabile dell'insicurezza del lavoro. L'insicurezza lavorativa è spesso più basata su fattori contestuali, organizzativi e sociali (ad esempio, tasso di disoccupazione e situazione economica dell'organizzazione) rispetto a fattori personali, e quindi possono essere particolarmente dannosi per l'ottimismo. L'incertezza e l'incontrollabilità, che sono al centro dell'insicurezza del lavoro (De Witte, 1999), impediscono agli individui di utilizzare strategie di coping attive per combattere questa situazione stressante.

Un altro spunto sulla variabile da considerare come ruolo di mediatore, per future analisi, può essere rappresentato dalla giustizia organizzativa. Uno studio condotto da Chirumbolo e colleghi (2017) ha testato il ruolo di mediatore della giustizia organizzativa nella relazione tra insicurezza lavorativa qualitativa e identificazione organizzativa. La giustizia organizzativa viene definita come, la percezione da parte del dipendente dell'equità del trattamento ricevuto da un'organizzazione e la sua reazione comportamentale a tali percezioni (Colquitt, 2012). Il presente studio indaga l'impatto della sicurezza del lavoro qualitativa sull'identificazione organizzativa (OID) e verifica il ruolo di mediatore della giustizia organizzativa generale (OOJ) nella relazione tra insicurezza del lavoro qualitativa e OID. Un gruppo di 170 lavoratori ha completato un questionario per valutare l'insicurezza del lavoro qualitativa, la giustizia organizzativa generale e l'identificazione con l'organizzazione. Lo studio ha scoperto che l'insicurezza lavorativa qualitativa era negativamente correlata all'identificazione organizzativa e alla giustizia organizzativa. La giustizia organizzativa ha mitigato l'impatto negativo dell'insicurezza del lavoro qualitativo sull'identificazione dell'organizzazione. Quando la giustizia organizzativa era bassa, l'insicurezza lavorativa qualitativa era significativamente negativamente correlata all'identificazione dell'organizzazione. Tuttavia, quando la giustizia organizzativa era elevata, l'insicurezza del lavoro qualitativa e l'identificazione organizzativa non erano correlate. I risultati di questo studio hanno supportato le ipotesi: l'insicurezza

lavorativa qualitativa aveva un impatto negativo sull'OID e questa relazione è stata moderata da OoJ, in linea con la teoria dello scambio sociale (Cook et al., 2013) e la teoria della gestione dell'incertezza (Lind & Van den Bos, 2002). La paura di perdere le caratteristiche rilevanti del proprio lavoro ha un impatto negativo sulla relazione di scambio sociale tra dipendenti e datore di lavoro, con conseguente compromissione dell'identificazione con l'organizzazione. Questo effetto è di primaria importanza per l'organizzazione stessa, dal momento che un OID inferiore è fortemente associato a atteggiamenti di lavoro negativi (ad esempio, minore soddisfazione e coinvolgimento del lavoro) e intenzioni e comportamenti indesiderati (ad esempio, intenzioni di ritiro, assenteismo, comportamenti di lavoro controproducenti; vedi Riketta, 2005). Tuttavia, la percezione del dipendente che la sua organizzazione sia giusta e affidabile aiuta a gestire la minaccia di potenziale perdita di importanti funzioni lavorative, ripristinando il senso di appartenenza del dipendente all'organizzazione. Tale ricerca rappresenta uno dei pochi studi che studiano la relazione negativa tra l'insicurezza lavorativa qualitativa e l'OID (Callea, Urbini & Chirumbolo, 2016) e l'unico che dimostra che una riduzione dell'identificazione con l'organizzazione a causa dell'insicurezza lavorativa qualitativa può essere tamponato da percezioni della giustizia organizzativa. In linea con le precedenti indagini sul ruolo della giustizia organizzativa (ad esempio, Silla et al., 2010; Wang et al., 2015), questo studio non solo contribuisce a colmare una lacuna nella ricerca sui modificatori contestuali dell'insicurezza del lavoro qualitativa, ma fornisce anche una preziosa guida alla gestione organizzativa e ai professionisti.

Infine, ulteriore suggerimento riguardo al superamento dei limiti dello studio è legato alla struttura del campione che, per sua natura puramente randomica, non ha permesso di avere una struttura ed un bilanciamento campionario per operare un'analisi filtrata per variabili sociodemografiche. In altre parole, è possibile ipotizzare che vi siano risultati differenti sulla relazione e sul ruolo di mediazione a seconda del sesso, della fascia d'età, del life-stage e relativa condizione familiare, della posizione gerarchica, della tipologia di contratto e della sua durata. Ad esempio, riferendo ancora allo studio sopra citato (Chirumbolo et al., 2017), le donne hanno riferito di avere piùinsicurezza lavorativa e meno OoJ, mentre l'OID era correlato positivamente all'età e

negativamente correlato al tipo di contratto ed i lavoratori temporanei riferivano meno identificazione con l'organizzazione.

Condurre l'analisi su questi cluster di rispondenti, qualora il campione permettesse una base sottesa significativa (almeno 80 persone per cluster), darebbe sicuramente la possibilità di valutare la veridicità della relazione nei vari cluster. Eventuali differenze significative consentirebbero agli HRMs di studiare e applicare specifiche strategie di Risorse Umane differenziate secondo la segmentazione dei suoi dipendenti.

## BIBLIOGRAFIA

- Albert, S., Ashforth, B.E., & Dutton, J.E. (2000). Introduction to special topic forum – organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Ameen, E. C., Jackson, C., & Strawser, J. R. (1995). An empirical investigation of the antecedents and consequences of job insecurity on the turnover intentions of academic accountants. *Issues in Accounting Education*, 10, 65– 83.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory- based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 4, 803–829.
- Ashforth, B.E., Harrison, S.H. & Corley, K.G. (2008). Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Barbieri, F., & Magnani, A. (2018). Come è cambiato il lavoro dopo la grande crisi e che cosa fare per trovarlo ora. *IlSole24ore*. Retrieved June 25, 2020 from <https://www.ilsole24ore.com/art/come-e-cambiato-lavoro-la-grande-crisi-e-che-cosa-fare-trovarlo-ora-AEKsCjdD>
- Barling, J., & Kelloway, E. K. (1996). Job insecurity and health: The moderating role of workplace control. *Stress Medicine*, 12, 253–259.
- Baruch, Y. & Cohen, A. (2007). *The dynamics between organizational commitment and professional identity formation at work*. In Brown, A., Kirpal, S. and Reuner, F. (Eds), *Identities at Work*, Springer, Amsterdam, pp. 241-260.
- Bauman, Z. (2000). *Modernità liquida*. Roma: Editore Laterza.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York, NY.
- Borg, I., & Elizur, D. (1992). Job insecurity: Correlates, moderators, and measurement. *International Journal of Manpower*, 13, 13–26.
- Callea, A., Urbini, F., & Chirumbolo, A. (2016). The mediating role of organizational identification in the relationship between qualitative job insecurity, OCB and job performance. *Journal of Management Development*, 35, 735–746.

- Carver, C. S., Pozo, C., Harris, S. D., Noriega, V., Scheier, M. F., Robinson, D. S., et al. (1993). How coping mediates the effect of optimism on distress: A study of women with early stage breast cancer. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 375–390.
- Cavanaugh, M. A., & Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 323–340.
- Cheng, G. H.-L., & Chan, D. K.-S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 272–303.
- Cheng, T., Mauno, S., & Lee, C. (2013). Do Job Control, Support, and Optimism Help Job Insecure Employees? A Three-Wave Study of Buffering Effects on Job Satisfaction, Vigor and Work-Family Enrichment. *Social Indicators Research*, 118(3), 1269–1291.
- Chirumbolo, A., Urbini, F., Callea, A. (2020). Dimensionality, Reliability and Validity of a Multidimensional Job Insecurity Questionnaire. Preliminary Findings in the Italian Context. *Rassegna di Psicologia*, 37(1), 35-46.
- Chirumbolo, A., Urbini, F., Callea, A., & Talamo, A. (2017). The impact of qualitative job insecurity on identification with the organization: The moderating role of overall organizational justice. *Swiss Journal of Psychology*, 76(3), 117–123.
- Chirumbolo, A., Urbini, F., Callea, A., Lo Presti, A., & Talamo, A. (2017). Occupations at risk and organizational well-being: An empirical test of a job insecurity integrated model. *Frontiers in Psychology*, 8(NOV), 1–13.
- Colquitt J. A. (2012). *Organizational justice*. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1, pp. 526–547). New York: Oxford University Press.
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). *Social exchange theory*. In J. DeLamater & A. Ward (Eds.). *Handbook of social psychology* (pp. 61–88). New York: Springer-Verlag.
- Cranny, C.J., Smith, P.C. & Stone, E. (1992) *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs*. Lexington Books, Lexington.

- Davis, C. & Katzman, M. (1997), Body esteem, weight satisfaction, depression, and self-esteem among Chinese males and females in Hong Kong, *Sex Roles*, 36(7), 449-459.
- Davy, J. A., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (1997). A test of job insecurity's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 323–349.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 155–177.
- De Witte, H., & 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(2), 149–188.
- Dekker, S. W. A., & Schaufeli, W. B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian Psychologist*, 30, 57–63.
- Doosje, B., Ellemers, N., & Spears, R. (1995). Perceived intragroup variability as a function of group status and identification. *Journal of Experimental Social Psychology*, 31, 410-436.
- Eurobarometro, (2011). Retrieved June, 24, 2020 from <https://www.europarl.europa.eu/at-your-service/it/heard/eurobarometer/europeans-and-the-crisis-iv>
- Ferrie, J. E., Shipley, M. J., Marmot, M. C., Stansfeld, S., & Smith, G. D. (1995). Health effects of anticipation of job change and no-employment: Longitudinal data from the Whitehall II study. *British Medical Journal*, 311, 1264–1269.
- Ferrie, J. E., Shipley, M. J., Marmot, M. G., Stansfeld, S., & Smith, G. D. (1998). The Health Effects of Major Organizational Change and Job Insecurity. *Social Science & Medicine*, 46(2), 243-254.
- Gallucci, M., & Leone, L. (2012). *Modelli statistici per le scienze sociali*. Londra: Pearson.
- Goslinga, S., Hellgren, J., Chirumbolo, A., De Witte, H., Näswall, K., & Sverke, M. (2005). The role of union support in coping with job insecurity: A study among

- union members from three European countries. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 72–78.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438–448.
- Hartely, J., & Klandermans, P. G. (1986). *Individual and collective responses to job insecurity*. In G. Debus & H.-W. Schroiff (Eds), *The psychology of work and organization* (pp. 129-136). Amsterdam: Elsevier Science.
- Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B., & van Vuuren, T. (1991). *Job insecurity: Coping with jobs at risk*. London: Sage.
- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the job demand-control (support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24, 1–35.
- Heaney, C., & House, J. (1994). Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. *Social Science and Medicine*, 38, 1431–1437.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A Two-dimensional Approach to Job Insecurity: Consequences for Employee Attitudes and Well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179–195.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. New York: Addison-Wesley Pub. Co.
- Huang, G., Lee, C., Ashford, S., Chen, Z., & Ren, X. (2010) Affective Job Insecurity: A mediator of cognitive job insecurity and employee outcomes relationship. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 20-39.
- Huang, G., Niu, X., Lee, C., & Ashford S. J. (2012). Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 752–769.
- Jiang, J.Y., & Law, K.S. (2013), Two parallel mechanisms of the relationship between justice perceptions and employees' citizenship behavior: a comparison of the organizational identification and social exchange theory, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 423-435.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., & Patton, G.K. (2001), The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review, *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.



- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books.
- Kinnunen, U., & Mauno, S. (1998). Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland. *Human Relations*, 51, 157-177.
- Leavy, T. L. (1983). Social support and psychological disorder: A review. *Journal of Community Psychology*, 11, 3-21.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J. & Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Boston: Harvard University Press.
- Lim, V. K. G. (1996). Job insecurity and its outcomes: Moderating effects of work-based and nonwork-based social support. *Human Relations*, 49, 171-194.
- Lind, E. A., & Van den Bos, K. (2002). *When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management*. In B. M. Staw & R. M. Kramer (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 24, pp. 181-223). Boston, MA: Elsevier.
- Locke, E.A. (1976). *The nature and cause of Job Satisfaction*. In Dunnette MD (eds.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1293-1349). Chicago, ILL: Rand McNally.
- Locke, E. A., Sirota, D., & Wolfson, A. D. (1976). An experimental case study of the successes and failures of job enrichment in a government agency. *Journal of Applied Psychology*, 61(6), 701-711.
- Morrison, E.W. & Robinson, S.L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management: The Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Ngo, H.Y., Loi, R., Foley, S., Zheng, X. & Zhang, L. (2013). Perceptions of organizational context and job attitudes: the mediating effect of organizational identification. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 149-168.
- Olkkonen, M.E. & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 202-215.
- Park, T. (2016). Relationship between Transformational Leadership in Social Work Organizations and Social Worker Turnover. *American Journal of Sociological Research*, 6(3), 66-73. <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3), 8-24.
- Piccoli, B., Callea, A., Urbini, F., Chirumbolo, A., Ingusci, E., & De Witte, H. (2017). Job insecurity and performance: the mediating role of organizational identification. *Personnel Review*, 46(8), 1508–1522.
- Pienaar, J., Witte, H. De, Hellgren, J., & Sverke, M. (2013). Insecurity: Validation and differential relations. *Southern African Business Review*, 17(2), 1–22.
- Pinder, R. (1998). On the margins: belonging in general practice for women part-timers and non-principals. *Family Practice*, 15(4), 363-368.
- Probst, T. M. (2003). Development and validation of the Job Security Index and the Job Security Satisfaction Scale: A classical test theory and IRT approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 451–467.
- Reisel, W. D., & Banai, M. (2002). Comparison of a multidimensional and a global measure of job insecurity: Predicting job attitudes and work behaviors. *Psychological Reports*, 90, 913–922.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rosenblatt, Z., & Ruvio, A. (1996). A test of multidimensional model of job insecurity: The case of Israeli teachers. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 587–605.
- Roskies, E., & Louis-Guerin, C. (1990). Job Insecurity in Managers: Antecedents and Consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 345-59.
- Roskies, E., Louis-Guerin, C., & Fournier, C. (1993). Coping with job insecurity: How does personality make a difference? *Journal of Organizational Behavior*, 14, 617–630.
- Silla, I., Gracia, F. J., Angel Mañas, M., & Peiró, J. M. (2010). Job insecurity and employees' attitudes: The moderating role of fairness. *International Journal of Manpower*, 31, 449–465.

- Sjöberg, A., & Sverke, M. (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41(3), 247-52.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Stedham, Y., & Mitchell, M. C. (1996). Voluntary turn- over among non-supervisory casino employees. *Journal of Gambling Studies*, 12, 269 –290.
- Sverke, M., Gallagher, D. G., & Hellgren, J. (2000). *Alternative work arrangements: Job stress, well-being and pro-organization attitudes among employees with different employment contracts*. In K. Isaksson, C. Hogstedt, C. Eriksson, & T. Theorell (Eds), Health effects of the new labor market (pp. 145-167). New-York: Plenum.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242–264.
- Sverke, M.; Hellgren, J. & Näswall, K. (2006). *Job Insecurity. A Literature Review*. (Report 1) Stockholm: National Institute for Working Life.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K., Chirumbolo, A., De Witte, H., & Goslinda, S. (2004). *Job insecurity and union membership: European unions in the wake of flexible production*. Brussels: P.I.E.-Peter Lang.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1979), *An integrative theory of intergroup conflict*, in Austin, W.G. and Worchel, S. (Eds), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-47), Brooks-Cole, Monterey, CA.
- Tajfel, H.E. (1978), *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. London: Academic Press.
- Turnover, (2012). *Dizionario di economia e finanza, Treccani*. Retrieved June 15, 2020, from [http://www.treccani.it/enciclopedia/Turnover\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/Turnover_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)
- van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand-control (support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13, 87–114.

- van Dick, R., Ullrich, J. & Tissington, P.A. (2006). Working under a black cloud: how to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management*, 17(1), 69-79.
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: which aspects really matter?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171-191.
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., Monden, L. & Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: a social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41(2), 233-252.
- Van Prooijen, J.-W., Van den Bos, K. & Wilke, H.A.M. (2004). Group belongingness and procedural justice: social inclusion and exclusion by peers affects the psychology of voice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(1), 66-79.
- Vander Elst, T., Van den Broeck, A., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2012). The mediating role of frustration of psychological needs in the relationship between job insecurity and work-related well-being. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations*, 26(3), 252-271.
- Vinokur-Kaplan, D., Jayaratne, S., & Chess, W. A. (1994). Job satisfaction and retention of social workers in public agencies, non-profit agencies, and private practice. *Administration in Social Work*, 18, 93–121.
- Wang, H.J., Lu, C.Q., & Siu, O.L. (2015). Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1249–1258.
- Zhang, Y. & Chen, C. (2013). Developmental leadership and organizational citizenship behavior: mediating effects of self-determination, supervisor identification, and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 534-543.
- Zheng, X., Diaz, I., Tang, N. & Tang, K. (2014). Job insecurity and job satisfaction: The interactively moderating effects of optimism and person-supervisor deep-level similarity. *Career Development International*, 19(4), 426-446.