

Primo studio di validazione di una nuova scala di autovalutazione delle *Career Management Skills*

Diego Boerchi¹

Sommario

Le *Career Management Skills* (CMS), o Competenze orientative, sono fondamentali per una navigazione di successo nella carriera, contribuendo alla realizzazione personale e al successo professionale. Questo studio propone lo sviluppo di una nuova scala di autovalutazione delle CMS, efficiente e in linea con il modello proviene dal progetto europeo LE.A.DE.R. che, raggruppate in 5 aree, propone 30 CMS, che sono state qui trasformate in altrettanti item nel questionario di pretest. La nuova scala contiene 15 item, 3 per ognuna delle seguenti sottoscale: Autoconsapevolezza, Relazioni, Opportunità, Conciliazione, Contesto. I risultati rispettano il modello originario per numero di fattori, che sono però stati ridenominati e in parte ridefiniti per adattarsi meglio agli item selezionati. La scala è stata sviluppata tramite una serie di analisi fattoriali confermate, eliminando di volta in volta gli item meno congruenti. Il modello finale ha dimostrato un buon livello sia della validità strutturale che dell'affidabilità interna. I 5 fattori sono positivamente correlati con la percezione di occupabilità, mentre non emergono differenze significative di genere. La scala fornisce uno strumento valido ed efficiente per ricerche future sull'impatto delle CMS sulle scelte formative e lavorative e la soddisfazione lavorativa. Può anche aiutare i professionisti dell'orientamento a supportare i propri clienti nel migliorare le competenze orientative e comprendere i motivi per cui alcune scelte di carriera passate non hanno prodotto i risultati sperati.

Parole chiave

Career Management Skills (CMS), Competenze orientative, Autoconsapevolezza, Conciliazione vita-lavoro, Occupabilità percepita, Soddisfazione lavorativa.

¹ Dipartimento di Psicologia, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

First Validation Study of a New *Career Management Skills Self-Assessment Scale*

Diego Boerchi¹

Abstract

Career management skills (CMS), or guidance skills, are critical to successful career navigation, contributing to personal fulfilment and professional success. This study proposes the development of a new CMS self-assessment scale that is efficient and in line with the model from the European LE.A.DE.R. Project, which presents, grouped into five areas, thirty CMSs that have been transformed here into as many items in the pre-test questionnaire. The new scale contains fifteen items, three for each of the following subscales: Self-Awareness, Relationships, Opportunities, Conciliation, and Context. The results respect the original model by the number of factors, but these have been renamed and partly redefined to fit the selected items better. The scale was developed through a series of confirmatory factor analyses, eliminating less congruent items one at a time. The final model demonstrated a good level of both structural validity and internal reliability. The five factors positively correlated with self-perceived employability, while no significant gender differences emerged. The scale provides a valid and efficient tool for future research on the impact of CMS on educational and occupational choices and job satisfaction. It can also help guidance professionals support their clients in improving guidance skills and understanding why some past career choices have not produced the desired results.

Keywords

Career management skills (CMS), Career competencies, Self-awareness, Work-life balance, Self-perceived employability, Job satisfaction.

¹ Department of Psychology, Catholic University of the Sacred Heart, Milan.

Introduzione

Le *Career Management Skills* (CMS), o *Career Competencies*, tradotte solitamente in italiano con *Competenze orientative*, comprendono una gamma completa di abilità che facilitano la navigazione proattiva nella carriera, contribuendo in modo significativo alla realizzazione personale, al successo professionale e a una migliore e più stabile situazione economica, oltre a concorrere al benessere sociale ed economico della nazione in cui si vive.

Queste competenze sono fondamentali per adattarsi ai rapidi cambiamenti del mercato del lavoro, garantendo che le persone rimangano rilevanti e competitive al suo interno (Lovšin, 2017). Esse consentono alle persone di prendere decisioni più affidabili sulle proprie traiettorie di carriera, comprendendo i propri punti di forza e di debolezza e lo spettro delle opportunità educative e professionali disponibili, e considerando l'andamento dell'economia e della società. Questo produce, inoltre, una maggiore occupabilità, in quanto le persone con CMS solide sono meglio equipaggiate per identificare le opportunità di lavoro, gestire le transizioni di carriera e progredire nei settori scelti. Le competenze orientative, infatti, sono tra le variabili che spiegano maggiormente lo sviluppo di una carriera: «Il livello di istruzione, le career management skill, il capitale sociale, culturale ed economico sono correlati in modo statisticamente significativo con la rilevanza della carriera. Tuttavia, il modello di regressione lineare multivariata ha dimostrato che la rilevanza della carriera dipende solo dal livello delle career management skill e dal capitale economico» (Lovšin, 2017, p. 577).

Le CMS contribuiscono anche all'empowerment personale, dando alle persone un maggiore senso di controllo sul proprio percorso professionale e la capacità di fissare e raggiungere obiettivi significativi. Promuovono una mentalità di apprendimento permanente e di miglioramento continuo, incoraggiando gli individui ad acquisire nuove competenze e a rimanere aggiornati sulle tendenze del settore. Questo aspetto è particolarmente importante per gestire con maggiore resilienza gli insuccessi nella carriera, come la perdita del lavoro o di ruolo, consentendo alle persone di affrontare queste sfide con una mentalità positiva e proattiva (Neary et al., 2016).

Un altro aspetto importante delle CMS è il bilanciamento delle aspirazioni professionali con la vita e i valori personali. Esse consentono alle persone di allineare le loro scelte di carriera con gli obiettivi di vita più ampi, garantendo un equilibrio armonioso tra lavoro e benessere personale. Su scala più ampia, una gestione efficace della carriera contribuisce alla salute e alla produttività generale della forza lavoro (Vaughan, 2010). Inoltre, le CMS concorrono al processo che produce l'intenzione di abbandonare il proprio posto di lavoro a partire dal successo di carriera e dalla percezione di occupabilità (Talluri & Uppal, 2022).

Quanto detto fin qui giustifica il fatto che le competenze di carriera sono menzionate frequentemente in documenti di politica nazionale sull'occupabilità, così come nel contesto delle politiche e nei programmi di organizzazioni educative e del lavoro (Kuijpers et al., 2006). Questa scelta è supportata dai risultati di diverse ricerche che hanno dimostrato che esiste una relazione positiva tra le competenze di carriera e l'occupabilità percepita (Ayoobzadeh, 2022; Direnzo & Greenhaus, 2011; Krouwel et al., 2020) che può essere, inoltre, mediata dal successo di carriera soggettivo (Blokker et al., 2019) e dal job crafting (Akkermans & Tims, 2017). Il motivo sembra risiedere nel fatto che i professionisti con elevate competenze di carriera elaborano piani di carriera migliori, possiedono le competenze necessarie e hanno accesso a reti professionali che fanno progredire le loro opportunità di impiego e le alternative di lavoro (Talluri & Uppal, 2022).

L'analisi della letteratura scientifica ci restituisce un discreto accordo in merito alla loro definizione. Quando queste vengono elencate, però, ci si imbatte in più framework che si sovrappongono solo in parte. Collegata a questa eterogeneità di modelli di identificazione e classificazione, vi è la criticità relativa alla loro misurazione, che ha effetti negativi sia sulla ricerca scientifica, che è lontana dal cogliere il loro impatto sullo sviluppo di carriera delle persone, sia sugli interventi operativi, la cui efficacia è difficile da misurare.

L'obiettivo di questo articolo è quello di presentare il primo studio di validazione di una scala italiana di autovalutazione delle CMS, che è stato realizzato su un gruppo di lavoratori e disoccupati con titolo di studio post-diploma.

Definizione delle Career Management Skills

Le CMS sono state definite da diversi autori attraverso varie lenti, riflettendo la natura sfaccettata di queste competenze nel contesto dello sviluppo della carriera e dell'occupabilità.

La prima definizione a cui facciamo riferimento è quella di Rothwell e Arnold (2007) che, nel loro lavoro di ricerca sulla percezione di occupabilità, hanno concettualizzato le CMS come una combinazione di abilità e attributi essenziali per trovare e mantenere un impiego. L'attenzione si è concentrata sulla percezione che l'individuo ha della propria occupabilità all'interno e all'esterno della sua attuale organizzazione, sottolineando gli attributi personali e professionali che contribuiscono al mantenimento e all'acquisizione del lavoro.

Bridgstock (2009) ha ampliato la definizione di CMS includendo competenze non tecniche. Ha sottolineato l'importanza dell'adattabilità, del networking e della consapevolezza di sé come componenti chiave. Questa visione più ampia comprende non solo le competenze richieste per la ricerca del lavoro, ma anche quelle necessarie per lo sviluppo personale e la pianificazione strategica della carriera.

Sultana (2012) ha sottolineato l'importanza di integrare lo sviluppo delle CMS nei sistemi educativi, evidenziando il loro ruolo critico nell'allineamento con le

richieste del mercato del lavoro e l'importanza di sviluppare queste competenze come parte del curriculum educativo. L'approccio di Sultana sottolinea il ruolo delle CMS non solo nello sviluppo della carriera individuale, ma anche in contesti educativi ed economici più ampi. Per questa ragione, questa sua definizione è quella alla quale si è soliti fare riferimento:

Le career management skill si riferiscono a un'intera gamma di competenze che forniscono modalità strutturate per gli individui e i gruppi di raccogliere, analizzare, sintetizzare e organizzare le informazioni su di sé, sulla formazione e sul lavoro, nonché le abilità per prendere e attuare decisioni e transizioni (p. 229).

Framework sulle CMS

Tra tutti i framework che sono stati sviluppati, ne descriviamo qui di seguito due: il primo perché è quello più noto e completo sia per la strutturazione che per il livello di dettaglio; il secondo perché è un modello che facilita la comprensione del concetto e la progettazione di interventi finalizzati a sviluppare questo tipo di competenze, e che anche per questo motivo è alla base del questionario il cui sviluppo è oggetto di questo articolo.

L'*Australian Blueprint for Career Development* rappresenta un quadro completo che facilita lo sviluppo della carriera nelle varie fasi della vita (MCEECDYA, 2010). È caratterizzato da un approccio olistico, che risponde alle diverse esigenze degli individui in differenti momenti della loro vita e della loro carriera. L'elemento centrale del modello è la sua struttura basata su 12 competenze essenziali raggruppate in 3 «aree di apprendimento»: Gestione personale; Esplorazione delle opportunità di apprendimento e lavorative; Costruzione della carriera.

Un'altra caratteristica distintiva del modello è la sua applicazione a tutto l'arco della vita, riconoscendo che lo sviluppo della carriera è un processo continuo e offrendo risorse e indicazioni rilevanti dai primi anni di istruzione fino alla pensione. Secondo questo modello, le CMS si sviluppano in cinque fasi: consapevolezza, esplorazione, avviamento, lavoro sul campo e avanzamento. Progettato per essere flessibile e adattabile, fornisce strumenti e linee guida che possono essere integrati nei programmi educativi e nei servizi di consulenza orientativa, sostenendo lo sviluppo di una pianificazione efficace della carriera e di capacità decisionali (Hooley et al., 2013).

Il modello LE.A.DE.R. – *LEarning And Resource Making Resources*, invece, è un quadro di riferimento dinamico che enfatizza le componenti fondamentali per una gestione efficace della carriera, tra cui la leadership, l'impegno, l'adattabilità, il processo decisionale, l'esecuzione e la resilienza (Neary et al., 2016). Il modello è stato disegnato grazie a un progetto europeo triennale, finanziato dal programma Erasmus Plus (KA2 – Cooperazione e Innovazione per le buone

prassi – partenariato strategico) che era dedicato allo sviluppo delle *Career Management Skills* nei diversi contesti dell'orientamento. Questo modello intende fornire una visione completa delle competenze e delle attitudini necessarie per una navigazione e uno sviluppo di carriera di successo, che organizza in 5 aree: Efficacia personale; Gestire relazioni; Individuare e accedere a opportunità; Conciliare vita, studio e lavoro; Conoscere le professioni. Sottolinea l'importanza di un impegno proattivo nel proprio percorso professionale, sostenendo un ruolo di leadership nello sviluppo della carriera personale.

L'aspetto dell'adattabilità del modello evidenzia la necessità per gli individui di rimanere flessibili e reattivi alle mutevoli richieste del mercato del lavoro. Inoltre, il modello LE.A.DE.R. pone una forte enfasi sul processo decisionale, guidando gli individui a fare scelte informate sui loro percorsi di carriera. L'esecuzione, altra componente critica, si concentra sull'applicazione pratica dei piani e delle decisioni di carriera. Infine, la resilienza è una caratteristica fondamentale, che sottolinea la capacità di affrontare positivamente le sfide e le battute d'arresto della carriera. Questo modello è particolarmente significativo per il suo approccio alla gestione della carriera come processo continuo e in evoluzione. Va oltre i tradizionali metodi di orientamento professionale, offrendo una comprensione più sfumata delle competenze richieste dalla forza lavoro moderna. Integrando queste componenti, il modello LE.A.DE.R. è uno strumento prezioso per le persone che cercano di migliorare le loro prospettive di carriera e per gli educatori e gli operatori dello sviluppo professionale.

Come misurare le CMS

La tematica della misurazione delle CMS deve partire dal riconoscimento che questa dipende dal contesto e dagli obiettivi: «la scelta delle strategie di valutazione presenta sfide e problemi specifici, dato che sia il processo che i risultati sono importanti» (Sultana, 2013, p. 83). È più comune che la loro valutazione avvenga all'interno di contesti educativi formali, dove l'apprendimento delle competenze orientative dà tipicamente più importanza al processo che al prodotto ed è diffuso in tutto il curriculum, piuttosto che come «materia» a sé stante. La dimostrazione è la costruzione del «portfolio» come strumento principe dell'autovalutazione, volto ad aiutare lo studente a sviluppare consapevolezza sulle proprie competenze, che però risente di approssimazione, laddove manca negli insegnanti una competenza specifica sulle CMS, ed è difficile utilizzare per ricavare dati utili per la valutazione oggettiva degli interventi formativi e per la ricerca scientifica.

Ciò che consegue a questo approccio è una scarsa attenzione agli effetti del possesso di adeguate CMS sia nel medio termine, cioè in relazioni alle scelte formative e lavorative principali che una persona affronta, sia nel lungo termi-

ne, ovvero in relazione allo sviluppo e alla soddisfazione della propria carriera. Nell'ambito della ricerca scientifica, questo si traduce in una chiara insufficienza di ricerche specifiche e nell'altrettanta scarsità di procedure e strumenti di valutazione.

Al di fuori del contesto educativo, l'altra situazione nella quale ci si interroga in merito a quali CMS la persona necessita di sviluppare sono le sessioni di *career counseling*, in cui gli individui possono discutere e riflettere sui propri obiettivi di carriera, sulle strategie e sui processi decisionali. Il consulente di carriera può aiutare la persona a sviluppare consapevolezza in merito a cosa sono le CMS, quali sono e quanto le possiede. Ci stiamo riferendo, però, a un processo di valutazione non oggettivo, che trae vantaggio dal confronto tra due persone, il consulente e il cliente, ma che risente della soggettività del processo e, spesso, non può contare su una competenza sufficientemente approfondita del consulente di carriera, che in Italia non è una figura riconosciuta e, per questo, è ricoperta da persone che spesso mancano di una formazione di base.

Se l'obiettivo è quello di misurare nel modo più oggettivo possibile il possesso di specifiche CMS, un'opzione potrebbe essere quella di utilizzare interviste strutturate, che guidano l'intervistato a riflettere sulle modalità con cui ha condotto alcune scelte e il proprio processo di sviluppo di carriera e aiutano l'intervistatore a codificare quanto emerso e tradurlo in una valutazione. Il limite è che le interviste sono uno strumento «costoso», e almeno in parte soggettivo, laddove l'obiettivo è quello di supportare una ricerca quantitativa che necessita di numeri ampi di soggetti.

L'alternativa più funzionale, quindi, sembra essere quella di sviluppare questionari di autovalutazione che, guidando le persone in un processo di valutazione di alcuni propri pensieri, emozioni e comportamenti, permettono al ricercatore di dedurre il possesso di alcune CMS e al consulente di restituire al cliente un profilo personalizzato che lo aiuta a sviluppare autoconsapevolezza.

Nella letteratura scientifica sono stati sviluppati due questionari, entrambi circa dieci anni fa. Il *Career Competencies Questionnaire* (Akkermans et al., 2012) nasce dallo sviluppo di un proprio framework, a partire dall'analisi della letteratura scientifica precedente, e dalla successiva costruzione di un questionario di 21 item che misura le seguenti 6 competenze di carriera: Riflessione sulla motivazione; Riflessione sulle qualità; Networking; Autoprofilazione; Esplorazione del lavoro; Controllo della carriera. Il *Career Competencies Indicator* (Francis-Smythe et al., 2013), che ha avuto meno successo del primo, è stato sviluppato anch'esso a partire da un proprio framework sotto il presupposto teorico della triplice struttura: sapere-perché, sapere-come e sapere-chi (Arthur et al., 1995). Il questionario, composto da 43 item, misura le seguenti sei aree di competenza: Definizione degli obiettivi e pianificazione della carriera; Conoscenza di sé; Prestazioni lavorative; Competenze legate alla carriera; Conoscenza delle poli-

tiche (d'ufficio); Orientamento professionale e networking, ricerca di feedback e presentazione di sé.

Per le finalità di questo studio, è importante citare un'ulteriore ricerca. Lovšin (2017), con l'obiettivo di misurare la relazione tra le CMS e sia rilevanza della carriera che capitale sociale, culturale ed economico, ha ritenuto inadeguati i due questionari precedenti e ha fatto la seguente scelta: «Per misurare la variabile career management skill è stato adattato l'inventario del manuale per consulenti di Ažman et al. (2012), composto da 35 indicatori quali la conoscenza delle proprie capacità, dei propri valori, dei propri interessi, la conoscenza di come trovare vari tipi di informazioni relative all'istruzione e al lavoro, la capacità di riflettere sul passato e di anticipare le decisioni future e le abilità di comunicazione» (p. 572).

Anche nel nostro caso i due questionari precedentemente descritti risultavano inadeguati alle nostre esigenze di ricerca per due motivi. Il primo è che non considerano, tra le competenze di carriera, la capacità di creare il giusto bilanciamento tra lavoro e vita privata: alla luce di alcuni fenomeni recentemente saliti alla ribalta della cronaca, quali la *great resignation* e il *quite quitting*, è sembrato importante includere anche questa competenza nella misurazione delle CMS. Il secondo è che, come sostiene Sultana (2012), è importante allineare le valutazioni del CMS con gli obiettivi educativi e i requisiti del mercato del lavoro, assicurando che la misurazione del CMS sia rilevante e pratica.

Per questo motivo, si è scelto di sviluppare una nuova scala e di farlo facendo riferimento al framework LE.A.DE.R., precedentemente descritto, sia perché più attuale e comprendente l'area delle competenze relative alla gestione del rapporto tra vita personale e lavoro, sia perché il modello è finalizzato alla progettazione di interventi volti a sviluppare le competenze orientative.

Metodo

Partecipanti e Procedura

Il gruppo di 331 partecipanti era caratterizzato da un'età media di 33,38 anni (range da 22 a 66), una maggior presenza di donne (64,35%) e il possesso di una laurea magistrale (77,64%) seguita dalla laurea triennale (12,39%), tutte con un titolo di studio post-diploma conseguito mediamente da 8,44 anni (range da 0 a 43 anni). I partecipanti erano prevalentemente in possesso di un contratto a tempo indeterminato (55,89%) seguito da un contratto a tempo determinato (16,01%), libera professione (9,97%), in stage (4,23%), in disoccupazione (5,44%) e in una non specificata condizione differente dalle precedenti (8,46%). La maggioranza dei partecipanti era occupata e non alla ricerca di una nuova occupazione (74,02%) mentre i restanti occupati (20,54%) erano alla ricerca di una nuova occupazione.

I partecipanti, raggiunti grazie a un campionamento di convenienza tramite conoscenze e inviti sui social network, sono stati invitati a compilare un questionario on line, attraverso la piattaforma Qualtrics, in funzione del possesso di un titolo di studio post-diploma al fine di garantire una maggior varianza in merito alle opportunità di sviluppo di carriera. Questi hanno avuto la possibilità di leggere il consenso informato, scritto in conformità alla normativa italiana sulla privacy (D.L. 196/2003) e al Regolamento generale sulla protezione dei dati dell'UE (UE 2016/679), e confermavano la disponibilità a partecipare alla ricerca proseguendo con la compilazione del questionario.

Misure

Il questionario somministrato era composto da una sezione anagrafica, dalla nuova scala sulle CMS e da una scala sull'occupabilità percepita.

Dati anagrafici. Ai rispondenti è stato chiesto di indicare genere, età, massimo titolo di studio conseguito, l'anno di conseguimento del titolo, stato lavorativo, tipologia di contratto (per gli occupati) e intenzione di cercare una nuova occupazione.

CMS. La scala è stata disegnata a partire dal modello LE.A.DE.R., che raggruppa 30 competenze di carriera nelle 5 aree citate in precedenza. Ogni area contiene da 3 a 8 competenze. Per la costruzione degli item, si è proceduto semplicemente ponendo in prima persona la descrizione della competenza, che nella versione originale normalmente era indicata con il verbo all'infinito. Ai rispondenti è stato chiesto di indicare il proprio grado di accordo sulla seguente scala Likert a 5 punti: 1. Per nulla, 2. Poco, 3. Abbastanza, 4. Molto e 5. Del tutto.

Occupabilità percepita. Si è scelto di misurare l'occupabilità percepita come variabile per la validità concorrente perché diverse ricerche scientifiche l'hanno scelta come dimensione da indagare: alla base vi è l'idea che le persone che si sentono più competenti nel gestire la propria carriera si sentono anche maggiormente in grado di trovare un'occupazione, ritenendo che questo dipenda in misura non secondaria dalle proprie capacità. Per questo studio si è scelto di utilizzare la *Scala dell'Occupabilità Percepita* di Berntson e Marklund (2007) (validazione italiana di Caricati et al., 2016), composta da 5 item, rispetto ai quali si chiede di indicare il grado di accordo in merito a quanto la persona ritenesse probabile che le situazioni si avverassero. È stata utilizzata la stessa scala Likert a 5 punti della scala sulle CMS.

Analisi dei dati

I dati sono stati analizzati IBM SPSS v.29 e AMOS versione v.29. Come primo passo, sono stati calcolati i valori di asimmetria e curtosi di ogni item per esplo-

rare quanto la loro distribuzione fosse prossima a quella normale, considerando i valori compresi tra -1 e +1 come adeguati.

L'Analisi Fattoriale Confermativa (AFC) è stata condotta utilizzando il metodo della massima verosimiglianza. Gli indici di bontà dell'adattamento sono stati esaminati attraverso il test del chi-quadro, l'errore quadratico medio di approssimazione (RMSEA) e l'indice di adattamento comparativo (CFI). Un chi-quadro non significativo è auspicabile, in quanto suggerisce che la matrice di covarianza osservata e quella riprodotta non differiscono significativamente. Tuttavia, i modelli con un campione ampio possono essere valutati solo con RMSEA e CFI perché questo test è sensibile alle dimensioni del campione (Bentler, 1990). I modelli con un adattamento accettabile presentano RMSEA < .08 e CFI > .90, mentre i modelli con un adattamento ottimale presentano RMSEA < .05 e CFI > .95 (Hu & Bentler, 1999).

Per testare l'affidabilità delle sottoscale è stato preferito l'indice Omega al tradizionale alfa di Cronbach, in quanto garantisce valutazioni più affidabili non richiedendo assunzioni specifiche. Sono considerati accettabili valori superiori a .70.

La differenza di media per genere è stata testata con il *t*-test di Student per campioni indipendenti.

Infine, la validità convergente è stata testata effettuando una regressione lineare con l'obiettivo di comprendere quanto e come le aree di competenza fossero in grado di spiegare l'occupabilità percepita.

Risultati

Tutti gli item avevano una distribuzione normale, con asimmetria compresa tra -.35 e .47 e curtosi compresa tra -.90 e .20. Limitatamente agli item selezionati (vedi Tabella 1 per i dettagli), i valori medi erano compresi tra 2.76 e 3.75, mentre le deviazioni standard erano comprese tra .70 e 1.03.

Validità di costrutto. Come primo passo si è verificata la solidità del modello che comprende tutti gli item in relazione alla variabile latente di appartenenza. Come è possibile vedere dalla Tabella 2, il modello è risultato particolarmente debole a causa di alcuni item poco coerenti con la variabile latente di riferimento e alla presenza di covarianze tra gli errori di alcuni di essi. Si è, quindi, proceduto con l'eliminazione per step degli item usando come criteri: quanto quell'item veniva spiegato dalla variabile latente di riferimento (valore beta); la sua indipendenza statistica dagli altri item (covarianza tra gli errori); la consistenza del contenuto rispetto al tema del fattore di appartenenza (confronto qualitativo). Il risultato più soddisfacente è quello di un modello a 5 fattori che spiegano 3 item ciascuno, per un totale di 15 item, rappresentato nella Figura 1, i cui indici di fit sono riportati nella Tabella 2.

Tabella 1

Item e loro caratteristiche psicometriche

Scala	Item	Media	D.S.	Asimm.	Curtosi
Autoconsapevolezza	1. Conosco me stesso e le mie capacità.	3,68	0,70	0,21	-0,50
	2. Identifico i miei punti di forza e affronto le mie debolezze.	3,60	0,73	-0,05	-0,02
	3. Valuto la vicinanza/distanza tra le mie competenze e quelle richieste dal mercato del lavoro.	3,35	0,82	-0,32	0,16
Relazioni	4. Interagisco con sicurezza e in modo efficace con gli altri.	3,56	0,80	0,04	-0,48
	5. Sono in grado di costruire relazioni e contatti personali utili a sviluppare la mia carriera formati.	3,41	0,92	-0,02	-0,55
	6. Gestisco relazioni professionali e reti di conoscenze, anche attraverso l'uso delle nuove tecnologie.	2,96	1,03	0,27	-0,50
Opportunità	7. Gestisco efficacemente la fase di negoziazione di un'opportunità lavorativa.	2,76	0,90	0,14	-0,06
	8. Valuto pro e contro nell'utilizzo di fonti di informazioni formali e informali.	3,37	0,89	-0,05	-0,11
	9. Affronto e gestisco in modo ottimale i cambiamenti e i processi di transizione professionale.	3,21	0,82	0,21	0,16
Conciliazione	10. Adotto un approccio innovativo e creativo nella gestione del mio lavoro, dei miei percorsi di formazione, della mia vita.	3,20	0,91	0,33	-0,59
	11. Mantengo in giusto equilibrio la mia vita, il mio lavoro, la mia formazione.	3,33	0,89	-0,06	-0,08

	12. Sono in grado di affrontare le avversità e i cambiamenti che si presentano nella vita e nella carriera formativa e professionale nel momento in cui accadono.	3.34	0.77	0.33	-0.17
Contesto	13. Comprendo come i cambiamenti sociopolitici influiscono sulla mia vita e sulla mia carriera formativa.	3.15	1.00	0.16	-0.63
	14. Interpreto le regole del contesto organizzativo.	3.41	0.80	0.09	0.10
	15. Comprendo come la vita, l'apprendimento e il lavoro cambiano nel tempo.	3.75	0.76	0.05	-0.61

Tabella 2

Indici di fit dei modelli testati

Modello	N	χ^2 (p)	Gdl	RMSEA	CFI
Modello originale	331	1358.77***	395	.09	.79
Modello a 15 item	331	186.33***	80	.06	.94
Modello a 15 item con 2 correlazioni	331	138.89***	78	.05	.97

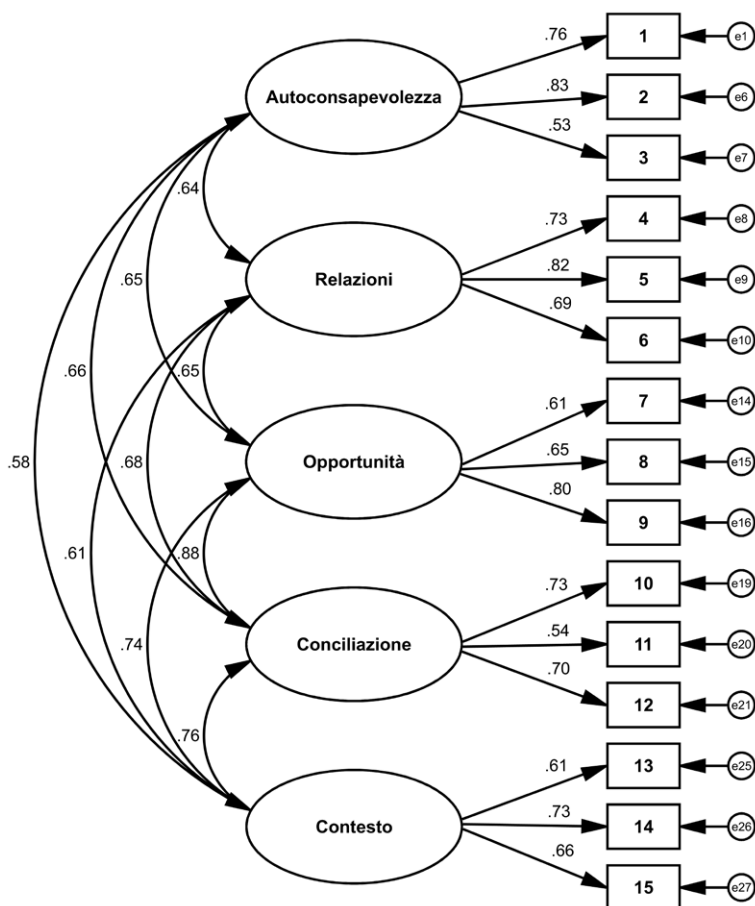
Note. *** $p < .001$.

L'analisi dei tre item selezionati ha richiesto che venisse riconsiderata la definizione dei contenuti misurati da ognuna delle sottoscale, alle quali sono state attribuite delle etichette parzialmente diverse rispetto a quelle del modello originario:

1. *Autoconsapevolezza*. Valuta la consapevolezza individuale delle proprie capacità, la capacità di riconoscere punti di forza e affrontare debolezze, e la valutazione dell'adeguatezza delle competenze personali rispetto alle richieste del mercato del lavoro.
2. *Relazioni*. Valuta la capacità di interagire in modo sicuro ed efficace con gli altri, di costruire relazioni personali vantaggiose per la crescita professionale e di gestire reti professionali, comprese le connessioni online, attraverso l'uso delle nuove tecnologie.

3. *Opportunità*. Valuta la capacità di valutare in modo critico le fonti di informazioni formali e informali, affrontare e gestire con efficienza i cambiamenti e i processi di transizione professionale, nonché gestire con successo la fase di negoziazione delle opportunità lavorative.
4. *Conciliazione*. Valuta la capacità di mantenere un equilibrio sano tra lavoro, formazione e vita privata, di adottare un approccio innovativo e creativo nella gestione di questi aspetti, e di affrontare con resilienza le sfide e i cambiamenti che si verificano nella vita personale, formativa e professionale.
5. *Contesto*. Valuta la capacità di comprendere come i cambiamenti sociopolitici impattano sulla vita e sulla carriera, di interpretare le regole all'interno dell'ambiente organizzativo e di monitorare come la vita, l'apprendimento e il lavoro si evolvono nel corso del tempo.

Figura 1



Analisi Fattoriale Confermativa della Scala sulle CMS.

Siccome gli indici di fit sono risultati buoni ma non ottimi, tramite l'analisi degli indici di modifica si è cercato di capire quali relazioni non fossero contemplate dal modello e si è giunti alla conclusione che queste fossero due: se inserite nel modello, gli indici di fit risultano ottimi (Tabella 2). La prima è la relazione tra l'item 4, «Interagisco con sicurezza e in modo efficace con gli altri», e il fattore Conoscere se stessi ($r = .26, p < .001$): è probabile che la sicurezza e l'efficacia siano considerate dalla persona propri punti di forza, e l'esserne consapevole è indicatore della capacità di conoscere se stessi. La seconda è la relazione tra l'item 3, «Valuto la vicinanza/distanza tra le mie competenze e quelle richieste dal mercato del lavoro», e il fattore Individuare e accedere a opportunità ($r = .27, p < .001$): è facile intuire come la valutazione che la persona deve fare non può prescindere dalla conoscenza del mercato del lavoro, e quindi dalla capacità di individuarne caratteristiche e opportunità.

Consistenza interna. Giunti a un modello efficiente e solido nella sua struttura, è stata testata la consistenza interna di ogni sottoscala tramite il calcolo dell'indice Omega. Gli indici sono consultabili nella diagonale della Tabella 3: sebbene non tutti superino la soglia precedentemente indicata, sono comunque da ritenersi accettabili sia perché molto prossimi, sia in considerazione del fatto che gli indici di consistenza interna risentono della numerosità degli item che compongono la scala, numero che in questo caso è molto ridotto essendo solo tre per ognuna delle sottoscale testate.

Tabella 3

Indici di consistenza interna Omega e correlazioni tra le sottoscale

	1	2	3	4	5
1. Autoconsapevolezza	.74				
2. Relazioni	.64	.79			
3. Opportunità	.65	.65	.73		
4. Conciliazione	.66	.68	.88	.69	
5. Contesto	.58	.61	.74	.76	.70

Note. Tutte le correlazioni hanno una probabilità d'errore inferiore a .00. Gli indici di consistenza interna Omega sono in grassetto e riportati nella diagonale.

Relazioni tra le sottoscale. Sempre dalla Tabella 3 è possibile evincere le correlazioni bivariate tra le sottoscale, ottenute dall'AFC citata in precedenza. Queste sono moderate o alte, confermando la relazione tra le sottoscale e, contemporaneamente, il fatto che misurano dimensioni differenti.

Differenze di genere. Nessuna differenza di media tra uomini e donne, il cui range andava da .01 a .08, è risultata statisticamente significativa.

Validità convergente. La letteratura scientifica citata in precedenza ha in più occasioni confermato l'esistenza di una relazione positiva tra le CMS e la percezione di occupabilità, ipotizzando che fossero le prime a determinare la seconda. La regressione lineare, all'interno della quale l'occupabilità percepita è stata inserita come variabile dipendente, è stata in grado di spiegare il 40.75% della varianza, che dipende prevalentemente dalla capacità di gestire le relazioni e di conoscere se stessi, seguite dalla capacità di comprendere il contesto e dalla capacità di individuare e accedere a opportunità, sebbene il coefficiente β di quest'ultima area non sia risultato statisticamente significativo (Tabella 4). Del tutto ininfluyente, invece, la capacità di conciliare vita, studio e lavoro.

Tabella 4

Coefficienti β della regressione lineare sull'occupabilità percepita

	Occupabilità percepita
1. Autoconsapevolezza	.27 (.00)
2. Relazioni	.31 (.00)
3. Opportunità	.11 (.06)
4. Conciliazione	-.01 (.92)
5. Contesto	.11 (.04)

Note. I valori β statisticamente significativi sono riportati in grassetto. Tra parentesi è riportata la probabilità di errore.

Discussione

Il presente studio ha permesso di generare una nuova scala di autovalutazione sulle *Career Management Skill*, caratterizzata da efficienza e congruenza con un modello preesistente. Il modello è il risultato di un progetto europeo, denominato L.E.A.DE.R., e raggruppa 30 competenze orientative in 5 fattori, che sono state trasformate in altrettanti item raccolti nel questionario di pretest.

La nuova scala è composta da 15 item, tre per ognuna delle seguenti sotto-scale: Autoconsapevolezza; Relazioni; Opportunità; Conciliazione; Contesto. Il risultato è in linea con il modello del progetto originario per quanto riguarda il numero di fattori, che sono però stati parzialmente ridefiniti affinché fossero maggiormente congruenti con i contenuti degli item selezionati.

La scala è stata ottenuta grazie a una serie di analisi fattoriali confermate, a partire da un modello che considerava tutte e 30 le competenze e 5 fattori latenti congruenti con le aree di competenza del modello L.E.A.DE.R. Tramite l'elimina-

zione degli item meno congruenti con l'area di riferimento o trasversali a più aree, si è giunti al modello finale che ha dimostrato di possedere un'adeguata validità strutturale confermata da ottimi indici di fit e un buon livello di consistenza interna, ulteriore sostegno dell'attendibilità della struttura fattoriale proposta.

I 5 fattori della scala, inoltre, sono risultati positivamente correlati con la percezione di occupabilità, dimensione psicologica tra le più considerate negli studi scientifici sugli effetti del possesso di adeguate competenze orientative. All'opposto, non sono emerse differenze statisticamente significative rispetto al genere: considerando le differenze emerse, anche nel caso in cui, con campioni più ampi, queste dovessero avere una conferma statistica, avrebbero comunque un impatto molto limitato avendo un *effect size* che la letteratura scientifica considera nullo.

La nuova scala fornisce alla comunità scientifica uno strumento valido e, contemporaneamente, efficiente, considerando il numero limitato di item, per condurre ricerche future. Queste dovrebbero focalizzarsi innanzitutto sugli effetti del possesso di adeguate CMS sia sull'efficacia immediata di scelte formative e lavorative, sia su quella a lungo termine sullo sviluppo di carriera di disoccupati e lavoratori e sulla soddisfazione lavorativa di questi ultimi. Inoltre, può essere un valido strumento per misurare l'efficacia di percorsi formativi volti a sviluppare le competenze orientative in studenti, disoccupati e lavoratori. Inoltre, la scala può risultare utile alla comunità dei professionisti dell'orientamento, perché fornisce loro uno strumento per aiutare i propri utenti e clienti a riflettere in merito al bisogno di migliorare alcune proprie competenze orientative, oltre che a sviluppare consapevolezza sui motivi per cui, in passato, alcune scelte di carriera non hanno prodotto i risultati sperati.

Il presente studio presenta limiti e punti di forza. I risultati sono stati ottenuti su partecipanti che erano lavoratori, e in misura minore disoccupati, con un titolo di studio post-diploma. Il contenuto degli item, così come una lettura qualitativa della struttura, lasciano presagire che possa funzionare anche con target differenti, ma è indispensabile che questa ipotesi venga confermata da ulteriori studi con campioni diversi e più eterogenei.

Futuri studi con ulteriori variabili dipendenti, a integrazione di quella sulla percezione di occupabilità, e con strumenti concorrenti, quali le due scale presentate in precedenza, sono necessari non solo per proseguire la conoscenza degli effetti delle CMS sulla carriera delle persone, ma anche per comprendere meglio la scala stessa e, con sempre maggiore precisione, cosa misurano le sue sottoscale.

Bibliografia

Akkermans, J., & Tims, M. (2017). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psy-*

chology, 66(1), 168-195. <https://doi.org/10.1111/apps.12082>

- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., & Blonk, R. W. B. (2012). Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the Career Competencies Questionnaire. *Journal of Career Development, 40*(3), 245-267. <https://doi.org/10.1177/0894845312467501>
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Perspectives, 9*(4), 7-20. <https://doi.org/10.5465/AME.1995.9512032185>
- Ayoozbadeh, M. (2022). Freelance job search during times of uncertainty: Protean career orientation, career competencies and job search. *Personnel Review, 51*(1), 40-56. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2020-0563>
- Azman, N., Sirat, M., & Noornina, D. (2012). The Academic Promotion Process in Malaysian Public Universities: In Search of Best Practices. *The Journal of the World Universities Forum, 4*(4), 19-36. <https://doi.org/10.18848/1835-2030/CGP/v04i04/56762>
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin, 107*(2), 238-246. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>
- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work and Stress, 21*(3), 279-292. <https://doi.org/10.1080/02678370701659215>
- Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior, 112*, 172-184. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.013>
- Bridgstock, R. (2009). The graduate attributes we've overlooked: enhancing graduate employability through career management skills. *Higher Education Research & Development, 28*(1), 31-44. <https://doi.org/10.1080/07294360802444347>
- Caricati, L., Chiesa, R., Guglielmi, D., & Mariani, M. G. (2016). Real and perceived employability: A comparison among Italian graduates. *Journal of Higher Education Policy and Management, 38*(4), 490-502. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2016.1182668>
- Direnzo, M. S., & Greenhaus, J. H. (2011). Job search and voluntary turnover in a boundaryless world: A control theory perspective. *The Academy of Management Review, 36*(3), 567-589. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.61031812>
- Francis-Smythe, J., Haase, S., Thomas, E., & Steele, C. (2013). Development and validation of the Career Competencies Indicator (CCI). *Journal of Career Assessment, 21*(2), 227-248. <https://doi.org/10.1177/1069072712466724>
- Hooley, T., Watts, A. G., Sultana, R. G., & Neary, S. (2013). The «Blueprint» framework for career management skills: a critical exploration. *British Journal of Guidance & Counselling, 41*(2), 117-131. <https://doi.org/10.1080/03069885.2012.713908>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, 6*(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Krouwel, S. J. C., van Luijn, A., & Zweekhorst, M. B. M. (2020). Developing a processual employability model to provide education for career self-management. *Education & Training (London), 62*(2), 116-128. <https://doi.org/10.1080/ET-10-2018-0227>
- Kuijpers, M. A. C. T., Schyns, B., & Scheerens, J. (2006). Career competencies for career success. *The Career Development Quarterly, 55*, 168-178. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2006.tb00011.x>
- Lovšin, M. (2017). Career in the light of educational attainment and career management skills. *Problems of Education in the 21st Century, 75*(6), 568-580. <https://doi.org/10.33225/pec/17.75.568>
- MCEECDYA (2010). *The Australian Blueprint for Career Development*, prepared by Miles Morgan Australia, Commonwealth of Australia, Canberra.
- Neary, S., Dodd, V., & Hooley, T. (2016). *Understanding career management skills: Findings*

- from the first phase of the CMS LEADER project. Derby: iCeGS-International Centre for Guidance Studies, University of Derby. <https://doi.org/10.48773/9317z>
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41. <https://www.doi.org/10.1108/00483480710716704>
- Sultana, R. G. (2012). Learning career management skills in Europe: A critical review. *Journal of Education and Work*, 25(2), 225-248. <https://doi.org/10.1080/13639080.2010.547846>
- Sultana, R. G. (2013). Career management skills: Assessing for learning. *Australian Journal of Career Development*, 22(2), 82-90. <https://doi.org/10.1177/1038416213496759>
- Talluri, S. B., & Uppal, N. (2022). Subjective career success, career competencies, and perceived employability: Three-way interaction effects on organizational and occupational turnover intentions. *Journal of Career Assessment*, 31(2), 397-419. <https://doi.org/10.1177/10690727221119452>
- Vaughan, K. (2010). The potential of career management competencies for renewed focus and direction in career education. *New Zealand Annual Review of Education*, 20(20), 24-51. <https://doi.org/10.26686/nzaroe.voi20.1569>