



UNIVERSITA DEGLI STUDI DI PADOVA

**Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della
Socializzazione**

Corso di laurea in Scienze e Tecniche psicologiche

Elaborato Finale

**Neolaureati ed Imprese: l'esigenza di un nuovo
Contratto Psicologico**

**Recent Graduates and Companies: The Need for a
New Psychological Contract**

Relatore:

Prof. Pietro Luigi Giacomoni

Laureanda: Irene Piva

Matricola n°: 2058101

Anno Accademico 2023/2024

Così è.

Indice

Indice.....	3
Introduzione	4
Il punto di vista nei neolaureati.....	6
1.1 <i>Contestualizzazione storica e ambientale.....</i>	<i>6</i>
1.2 <i>Sviluppo dell'Identità professionale</i>	<i>11</i>
1.3 <i>Motivazioni di un neolaureato</i>	<i>13</i>
1.4 <i>Aspettative di un neolaureato.....</i>	<i>17</i>
1.5 <i>Sfide nell'ingresso nel mondo del lavoro per un neolaureato.....</i>	<i>20</i>
Il punto di vista delle Imprese	24
2.1 <i>Il ruolo dell'impresa nell'inserimento dei neolaureati</i>	<i>24</i>
2.2 <i>Le aspettative aziendali e il ruolo delle soft skills</i>	<i>25</i>
2.3 <i>Il ruolo della funzione Risorse Umane nel processo di selezione</i>	<i>28</i>
2.4 <i>Sfide per le Imprese nell'inserimento dei neolaureati.....</i>	<i>35</i>
2.6 <i>L'Employer Branding come strategia per attirare i neolaureati</i>	<i>45</i>
Il Contratto Psicologico	48
3.1 <i>Soggetti e funzioni del contratto psicologico</i>	<i>48</i>
3.2 <i>Le influenze del contratto psicologico nei contesti di lavoro</i>	<i>51</i>
3.4 <i>La rottura del contratto psicologico.....</i>	<i>63</i>
Conclusioni	71
Bibliografia e Sitografia.....	73

Introduzione

Nel mondo del lavoro attuale, caratterizzato da rapide trasformazioni economiche, costanti cambiamenti tecnologici ed evoluzioni sociali, risultano frequenti anche i cambiamenti nei modelli organizzativi e nelle prestazioni di lavoro.

Il mondo del lavoro è sempre più intriso di nuove sfide da affrontare, legate a tematiche come la produttività, la flessibilità e l'adattabilità che stanno ricoprendo sempre di più un ruolo importante nella competizione tra le aziende e i lavoratori in ingresso.

Le imprese richiedono ai neolaureati un livello sempre maggiore di competenze e conoscenze al fine di soddisfare la continua necessità di rinnovamento tecnologico e di adattamento alle nuove condizioni di lavoro.

Tra le conseguenze dovute ai cambiamenti avvenuti negli ultimi anni ritroviamo anche la necessità di una ridefinizione del rapporto tra azienda e dipendente che sta diventando sempre meno stabile, lasciando spazio ad una sempre maggior incertezza.

Il contratto psicologico del lavoro, quindi, si è modificato a sua volta: un tempo era implicito che, fino a quando il lavoratore avesse svolto bene il proprio lavoro, ci sarebbe stato l'impegno, da parte dell'impresa, di mantenere il rapporto di lavoro per tutto l'arco della sua carriera professionale.

Attualmente, il nuovo contratto psicologico consiste in scambi reciproci diversi, in quanto la sicurezza lavorativa non può essere garantita all'interno di un mercato del lavoro così imprevedibile e mutevole. Questo influisce inevitabilmente sulla salute e sul benessere psicofisico dei lavoratori, in quanto dipende dal valore che essi attribuiscono alle proprie esperienze.

Tuttavia, le rapide trasformazioni possono generare vulnerabilità e disagi diffusi che derivano da una costante necessità di adattamento alle realtà lavorative e ridefinizione più e più volte il proprio ruolo all'interno di un'impresa.

Nel primo capitolo affronto il tema dell'ingresso dei neolaureati nel mondo del lavoro, che segna l'inizio di una nuova fase della loro vita caratterizzata da aspettative diverse, speranze ed ambizioni.

I giovani confrontano in questo momento le proprie aspettative di crescita professionale e il raggiungimento dei propri obiettivi di carriera con la realtà lavorativa e la cultura organizzativa dell'azienda.

Queste aspettative iniziali, come vedremo, influenzano in modo significativo la motivazione, la soddisfazione e l'impegno dei neolaureati in ingresso.

Nel secondo capitolo, analizzo come anche le aziende ripongono delle aspettative nei confronti dei giovani neoassunti riguardo il loro apporto al raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'impresa, il loro inserimento nell'ambiente organizzativo e la loro tendenza ad acquisire competenze nuove, quindi la crescita dal punto di vista professionale.

In questo contesto, nel terzo capitolo si approfondisce come il concetto di contratto psicologico assume un'importanza significativa, in quanto influenza la qualità della relazione che si andrà a creare tra il neolaureato e l'impresa e preannuncia il livello di coinvolgimento dei giovani negli obiettivi aziendali.

Questo concetto, già alla fine degli anni '80 con gli studi di Denise Rousseau, è diventato uno strumento per analizzare le relazioni tra lavoratore ed impresa, comprendendo altre tematiche come il *commitment* e il supporto organizzativo che il lavoratore percepisce.

Successivamente, si è messo anche in evidenza il tema della violazione del contratto psicologico, definendolo come la sensazione negativa che un individuo prova quando si accorge che l'impresa non ha mantenuto le promesse implicite precedenti (Elizabeth Morrison & Sandra Robinson, 1997).

Se la violazione non viene gestita adeguatamente si possono presentare comportamenti ed atteggiamenti dannosi sia per la salute psicosomatica dell'individuo, che per gli obiettivi dell'organizzazione. Risulta quindi importante tenere in considerazione le conseguenze sul benessere della persona e dell'organizzazione che derivano da questo fenomeno.

È stato proposto negli ultimi anni un modello teorico che analizza i risultati e le conseguenze che derivano dalla violazione del contratto psicologico, mettendo, inoltre, in evidenza quali meccanismi determinano i comportamenti e gli atteggiamenti dei lavoratori (Tomprou, Rousseau e Hansen, 2015).

Nelle conclusioni ho cercato di sintetizzare quali siano, secondo le ricerche effettuate, le strategie più efficaci da utilizzare al fine di progettare programmi di inserimento lavorativo dei neolaureati che siano efficaci e che presuppongano la formazione di un contratto psicologico tra i due attori coinvolti che sia positivo e che soddisfi, inoltre, le aspettative e i bisogni di entrambi.

CAPITOLO 1

Il punto di vista nei neolaureati

1.1 Contestualizzazione storica e ambientale

La transizione dal contesto accademico al mondo del lavoro è un momento cruciale e significativo nella vita di ogni studente rappresenta un momento di crescita personale rilevante, caratterizzato da sfide ed opportunità che segnano un cambiamento radicale.

È l'inizio di una nuova fase della vita e l'entrata nell'età adulta, soprattutto per quegli studenti che hanno seguito percorsi di studio NON-STEM¹, piuttosto che corsi economici e tecnici in cui c'è più vicinanza con il mondo del lavoro.

Uno dei fattori che rendono questo cambiamento difficoltoso è la mancanza di un collegamento chiaro tra molti progetti di alternanza scuola-lavoro e i contenuti accademici dei corsi di studio. Queste incongruenze possono portare gli studenti a non avere la possibilità di trarre tutti i benefici possibili derivanti da queste esperienze professionali. Pertanto, è importante progettare percorsi che integrino le attività con la teoria appresa durante gli studi, al fine di permettere ai giovani di mettere in pratica e consolidare le proprie conoscenze ed abilità senza perdere tempo in esperienze poco motivanti e svilenti. Inoltre, le esperienze di alternanza risultano spesso di scarsa qualità e con una supervisione scadente.

Questi percorsi, se progettati in modo adeguato, risultano molto utili per ampliare la propria rete professionale e per avere maggiori possibilità e occasioni di entrare nel mondo del lavoro una volta concluso il percorso accademico.

Dallo studio dell'Associazione ADAPT² (condotto su 195 *curriculum vitae* tra Modena, Como e Varese) del 2021 emerge che le esperienze lavorative extra-curricolari condotte dagli studenti della laurea triennale (formali ed informali, retribuite o di volontariato) possono influenzare le scelte lavorative postlaurea.

Questi “lavoretti” hanno rilevanza, oltre che nella crescita personale e sociale, anche nella maturazione professionale dei ragazzi, in quanto permettono di acquisire competenze di base e trasversali (*soft skills* quali il pensiero critico, la capacità di una comunicazione

¹ L'acronimo STEM è l'abbreviazione di *Science* (scienza), *Technology* (tecnologia), *Engineering* (ingegneria) e *Mathematics* (matematica). Al contrario, i corsi di studio definiti NON-STEM riguardano gli ambiti professionali Umanistici.

² Associazione ADAPT, (2021).

efficace, la capacità di *problem solving* e la capacità di adattamento) e attitudini che sono considerevolmente apprezzate nel mondo del lavoro, in quanto le organizzazioni hanno la necessità di dotarsi di personale in grado di adattarsi ai cambiamenti del mercato del lavoro ed al passo con le nuove tecnologie ed esigenze.

Le esperienze lavorative praticate durante gli studi (i cosiddetti “*lavoretti*”), quindi, non si limitano a preparare un giovane per un singolo lavoro, ma gli permettono di acquisire le capacità necessarie per affrontare le sfide che incontrerà lungo il percorso della vita e per capire come rapportarsi al mondo del lavoro. È anche un’occasione per acquisire consapevolezza dei propri punti di forza, dei propri interessi e dei propri limiti.

Queste esperienze permettono di affrontare le sfide con fiducia e preparano a confrontarsi con i problemi in modo creativo e competente, insegnano a fare sacrifici.

È pertanto essenziale condurre attività lavorative che consentano di essere soddisfatti del proprio operato e che aiutino ad essere consapevoli di quello che si desidera e dei mezzi necessari per raggiungere le mete professionali ambite.

Nel corso del tempo il mondo del lavoro ha subito costanti trasformazioni dovute a una serie di fattori economici, sociali e tecnologici sempre più considerevoli. Questi cambiamenti hanno progressivamente modificato le dinamiche organizzative, il modo in cui le persone lavorano e le strutture stesse delle organizzazioni; è avvenuta anche una significativa modifica delle sfide da affrontare sia da parte dei dipendenti che da parte dei datori di lavoro.

Sono mutate inoltre le aspettative, le esigenze, i bisogni e le motivazioni di una persona che entra a far parte del mondo del lavoro. L’aumento della competitività ha ridefinito il rapporto di lavoro. Le relazioni non si possono più basare solo sul mero aspetto economico e al tipo di contratto stipulato, ma bisogna ampliare l’attenzione tenendo in considerazione la sfera psicologica.

In questo contesto rientra il concetto di contratto psicologico, di cui si parlerà più avanti, accordo di natura tacita ed informale in cui sono racchiuse le credenze e le aspettative insite nella mente di entrambe le parti coinvolte, definendo così gli obblighi e i doveri reciproci su cui si costruisce la relazione tra dipendente e datore di lavoro.

Negli ultimi due decenni, con lo sviluppo sempre più veloce della digitalizzazione, il mondo del lavoro ha dovuto far fronte ad ulteriori modifiche e trasformazioni sotto tutti i punti di vista.

La tecnologia ha permesso di lavorare in modo più agile e flessibile facilitando così le mansioni e alleggerendo il carico di lavoro. Conseguentemente le competenze digitali e

tecnologiche risultano sempre più cruciali e necessarie per trovare un impiego: le aziende cercano sempre più attentamente persone competenti nell'ambito dell'informatica e della programmazione, in grado di destreggiarsi con le nuove tecnologie al fine di sfruttare al meglio i vantaggi derivanti da quest'ultime.

In particolare, negli ultimi quattro anni il contesto sociale, culturale ed economico è stato profondamente ridefinito dall'inaspettato diffondersi della pandemia da Covid-19.

Ciò ha portato ad una completa revisione di molte delle abitudini e delle ideologie radicate nella nostra società.

I nostri modi di vivere e di relazionarci sono stati profondamente trasformati dalle misure restrittive adottate dai Governi per contrastare l'avanzamento esponenziale dei contagi. E così come il mondo relazionale dell'individuo, anche il mondo del lavoro ha dovuto far fronte a numerose trasformazioni delle forme di lavoro e delle organizzazioni. Come è noto, è diventato sempre più diffuso e strutturato lo *smart working*³ insieme all'utilizzo di strumenti informatici e delle reti digitali.

Si sono però presentati disagi come la carenza della connessione e la mancanza di conoscenza dell'utilizzo delle tecnologie. Tuttavia, le persone sono diventate più consapevoli del proprio lavoro e hanno la percezione di una maggior utilità, efficienza e autonomia, nonché una maggior soddisfazione e sono diminuiti gli stati di stress dovuti ad una maggior facilità di equilibrare lavoro e vita privata.

In questo contesto, è opportuno mettere in evidenza come la pandemia rappresenti un ulteriore fattore che ha reso il panorama ancora più complesso, aggiungendosi ad un quadro che presentava già di per sé importanti trasformazioni all'interno del mercato del lavoro in atto negli ultimi decenni.

La pandemia ha rappresentato una sfida molto più impegnativa per le giovani generazioni che si sono trovate e che tutt'ora si trovano all'interno della fase di transizione dalla scuola all'università e al mondo del lavoro. La giovane forza lavoro si è trovata così a dover ridefinire in maniera repentina i bisogni, le aspettative e i valori legati alla costruzione della propria identità futura, dovendo inevitabilmente affrontare sfide diverse e trovare strategie nuove per poter raggiungere i propri obiettivi e soddisfare i propri bisogni.

³ Lo *smart working* consiste in una forma lavorativa che mette in discussione i tradizionali vincoli legati al luogo e all'orario di svolgere le proprie mansioni, lasciando alle persone una maggiore autonomia e flessibilità e attribuendo maggiore responsabilità sui risultati. Va ricordato tuttavia che spesso (nella fase della pandemia ed anche successivamente) è stato realizzato l'*home working*, cioè un lavoro a distanza decentrato da casa, perché un reale *smart working* necessita di una ampia revisione dei processi aziendali.

È importante, a mio avviso, riporre una particolare attenzione a coloro che si trovano in questa delicata fase di cambiamento in quanto sono chiamati a dover dar voce ai propri talenti e alle aspirazioni di vita attraverso processi di orientamento e di esplorazione che li aiutino ad affrontare le molteplici sfide legate ai cambiamenti previsti.

A prescindere dal risultato della decisione presa, questo momento di transizione vede un vero e proprio “passaggio di stato” da una forma all’altra, in quanto l’individuo perde gran parte delle proprie certezze instauratesi nel tempo per dirigersi verso una direzione con un esito ancora ignoto che può suscitare ansie e senso di insicurezza.

Questo momento di transito può, il più delle volte, essere caratterizzato da senso di smarrimento in quanto, a seguito di anni di lezioni e sessioni di studio, i giovani si ritrovano in un contesto molto meno definito e sicuro.

«Il periodo che segue la laurea è denso di decisioni per cominciare a tracciare il proprio destino professionale»⁴

Questi cambiamenti hanno avuto un impatto importante sui processi di transizione universitaria e lavorativa, richiedendo una revisione importante dei modelli di orientamento per identificare obiettivi formativi e professionali e supportare le scelte di carriera. (Forakis et al., 2020).

È necessario partire dalla nascita di un nuovo significato del lavoro, nuovi modelli di carriera e nuovi modi di concepire le competenze professionali.

Se prima si parlava di un orientamento tradizionale basato sull’associazione logica tra interessi personali e percorso professionale caratterizzato da una carriera lavorativa lineare e continuativa, ora si è passati ad un approccio orientativo più complesso ed articolato basato sul potenziale proprio di ogni individuo e sul valore aggiunto che egli può apportare alla propria mansione.

È necessario, pertanto, riconoscere le risorse e le caratteristiche di ogni dipendente e di ciascun candidato e trovare così nuove modalità di gestione personale nel percorso di transizione università-lavoro, oltre che nelle varie transizioni lavorative sempre più frequenti.

⁴ ARTI, Centro per l’impiego Regione Toscana, 2021, Inserimento nel Mondo del lavoro dei Neolaureati.

L'obiettivo diventa quello di valorizzare le competenze e i talenti individuali, basandosi sulla conoscenza delle aspirazioni e delle capacità di ogni individuo.

Tuttavia, al fine di avere percorsi di orientamento e di inserimento lavorativo efficaci, risulta essere un fattore importante anche l'allineamento dei valori personali, da parte del neolaureato, con quelli dell'organizzazione in cui si lavorerà: ciò rivela maggiori livelli di soddisfazione e di gratificazione all'interno del proprio ambiente di lavoro, alimenta il senso di appartenenza e aumenta l'impegno nei confronti dell'organizzazione.

Se un neolaureato condivide la propria *purpose* personale con l'azienda si allineano le aspirazioni personali con gli obiettivi aziendali.

È pertanto necessario sviluppare piani d'azione personalizzati che vedano questo processo come naturale e spontaneo durante tutto l'arco della vita e che risultino coerenti con i bisogni, le aspettative e gli obiettivi con cui si confronta ognuno di noi (Parola, Santilli, Drosos et al., 2021).

La fase di transizione tra momenti differenti della propria vita risulta, nella maggior parte dei casi, difficile e delicata. Comporta periodi critici caratterizzati da sentimenti contrastanti in quanto ogni individuo nel corso di questi momenti affronta cambiamenti interni dovuti all'acquisizione di consapevolezza e conoscenze nuove, necessarie per aumentare il proprio grado di autonomia e di indipendenza rispetto alla fase precedente, portando così l'individuo a ritrovarsi in uno stato differente rispetto a quello in cui si trovava precedentemente alla transizione.

Come si avrà modo di approfondire maggiormente nel Capitolo 3, il concetto di contratto psicologico, come per ogni individuo che entra a far parte di un'organizzazione, anche per i neolaureati ricopre un ruolo fondamentale all'interno del processo di inserimento nel mondo del lavoro. Consiste in un accordo implicito che si instaura tra l'individuo e l'organizzazione sulla base di aspettative reciproche riguardo obblighi e diritti pattuiti in modo informale (Rousseau, 1998).

È opportuno che il contratto psicologico venga gestito in modo adeguato al fine di permettere un'integrazione efficace all'interno dell'ambiente lavorativo, di soddisfare le aspettative reciproche per favorire un ambiente di lavoro positivo, aumentare la soddisfazione e la motivazione.

1.2 Sviluppo dell'Identità professionale

Per quel che concerne la transizione università-mondo del lavoro, un ruolo importante è rivestito dallo sviluppo dell'Identità Professionale⁵ dell'individuo.

Nel primo periodo di ingresso nel mondo del lavoro, si presentano al neolaureato sfide nuove e occasioni di sviluppo che contribuiscono allo sviluppo del sé professionale. Egli dovrà modificare il proprio modo di relazionarsi nei contesti sociali rispetto a come si relazionava prima con i propri compagni di corso in quanto è ora chiamato a rapportarsi con figure professionali diverse. Ciò dipende dal fatto che si trova all'interno di contesti nuovi rispetto alle aule universitarie, detiene responsabilità maggiori e più delicate rispetto alla fase di studio per la preparazione degli esami, in quanto le decisioni che sarà chiamato a prendere avranno un impatto anche su altre persone, sull'andamento dell'organizzazione e sul successo economico.

«L'identità professionale si sviluppa attraverso l'esplorazione e l'esperienza diretta nel contesto lavorativo»⁶

Arthur e Rousseau distinguono tra due componenti diverse: *l'identità di ruolo*, che deriva dalle mansioni specifiche che una persona svolge all'interno del contesto lavorativo; *identità di organizzazione*, che deriva dall'appartenenza ad una determinata realtà lavorativa che fornisce all'individuo una determinata percezione riguardo la propria organizzazione e il proprio ruolo all'interno di essa. Questa visione suggerisce che l'identità professionale sia influenzata da due fattori: le relazioni⁷ interpersonali che influenzano le modalità con cui una persona si identifica all'interno del proprio ruolo in base alla propria efficacia percepita e permettono di sviluppare il senso di appartenenza grazie al consolidamento di legami profondi all'interno del gruppo di lavoro; le esperienze che si vivono all'interno del contesto lavorativo, quindi le attività legate alla propria mansione, i successi riguardanti il raggiungimento o meno degli obiettivi e la capacità di adattarsi e di

⁵ L'Identità Professionale può essere vista come un insieme di competenze, atteggiamenti e comportamenti, stati motivazionali ed emotivi che fanno riferimento ad un lavoro nel suo insieme. Il concetto può comprendere anche le considerazioni che la persona possiede di se stessa all'interno dell'ambito lavorativo necessarie affinché possa riuscire ad avere un inserimento adeguato ed una permanenza serena e continuativa all'interno del mondo del lavoro (Arthur, M. B., 1994).

⁶ Arthur, 1994.

⁷ Le relazioni possono essere su diversi livelli: *orizzontali* con i colleghi che hanno lo stesso livello di autonomia e di responsabilità, *verticali* con i superiori, i clienti ed altre figure professionali.

superare le sfide che si presentano quotidianamente, in quanto ognuno ha la tendenza ad identificarsi con le attività che coincidono, almeno in parte, con i propri valori, interessi ed ambizioni. (Arthur, Rousseau, 1996).

Nella fase iniziale di inserimento tutti i neolaureati cominciano ad assimilare i valori e gli obiettivi dell'organizzazione, le norme da seguire, le aspettative gli interessi. Ciò avviene attraverso un processo di esplorazione personale e di autovalutazione da parte del neolaureato, che dimostra implicitamente quindi anche la propria capacità di esprimere se stesso in contesti diversi in maniera adeguata o di saper fronteggiare le sfide che gli si presentano adattandosi al contesto.

Egli cerca inoltre di conformarsi alla cultura organizzativa⁸ e di individualizzare il proprio contributo e di comprendere il proprio apporto all'organizzazione.

Negli ultimi anni le organizzazioni hanno posto maggior attenzione alle singole persone in ingresso nella realtà lavorativa, cercando di comprenderle nella loro totalità al fine di conoscerle come persone e non solamente come individui per raggiungere gli obiettivi.

L'individuo è sempre più spesso chiamato a saper gestire lo sviluppo della propria identità professionale e a fronteggiare, considerando la propria storia di vita, le innumerevoli sfide e momenti difficili che gli si presenteranno.

Il formarsi della propria identità lavorativa risulta quindi un progetto a lungo termine che la persona è in grado di raggiungere grazie all'aiuto delle relazioni che instaura all'interno dell'organizzazione.

È importante sottolineare che lo sviluppo di una costruzione dell'identità professionale di un neolaureato che si inserisce nel mondo del lavoro è un processo dinamico in continua evoluzione in quanto dipende dall'influenza di fattori interconnessi tra loro, quali quelli personali, organizzativi e sociali. Ciò porta l'individuo ad avere una definita percezione di sé all'interno di quello che è il mondo del lavoro.

Un ruolo altrettanto importante è legato ai cambiamenti che avvengono all'interno del contesto lavorativo, come gli andamenti del mercato del lavoro e l'utilizzo di nuove tecnologie. Al lavoratore è quindi richiesto di essere flessibile, di possedere capacità di adattamento e volontà di mantenersi sempre aggiornato sui nuovi metodi di lavoro legate

⁸ La cultura organizzativa è un insieme di valori, convinzioni, principi, idee, modi di pensare, opinioni e conoscenze, assunti condivisi dei membri di un'organizzazione. Essi determinano il modo in cui il gruppo percepisce, valuta e affronta l'ambiente (Schein, 1996). Nel caso in cui fosse positiva incentiva un clima di supporto e di collaborazione tra i lavoratori, aiuta quest'ultimi ad essere maggiormente motivati nel proprio lavoro per raggiungere gli obiettivi organizzativi e i successi dell'azienda.

all'evoluzione. Questi elementi influenzano la percezione personale e del proprio ruolo professionale (Savickas, 2005).

1.3 Motivazioni di un neolaureato

La motivazione, le aspettative e gli obiettivi di un neolaureato che vive la transizione da mondo universitario al mondo del lavoro, rappresentano un punto centrale e fondamentale all'interno del suo percorso personale e professionale.

Questi elementi insiti della persona variano da individuo ad individuo, in virtù dei differenti fattori individuali e sociali e forniscono un importante contributo nel costruire le prospettive e le ambizioni proprie del neolaureato.

Tuttavia, è importante sottolineare che questi elementi, oltre che variare quando le persone entrano nelle organizzazioni, sono differenti e si evolvono anche durante il corso della carriera lavorativa.

Al fine di conoscere quali sono le spinte che guidano i comportamenti dei neolaureati e che alimentano il loro sforzo di contribuire al raggiungimento di un obiettivo comune finale, possiamo citare ricerche ancora valide che hanno fissato dei punti comuni e stabili sulla motivazione lavorativa.

La motivazione può essere vista come l'insieme degli scopi che portano una persona ad intraprendere comportamenti verso determinati obiettivi; per De Beni e Moè (2000) essa è la forza che causa l'inizio, la direzione, l'intensità e il persistere di un comportamento finalizzato a raggiungere un determinato scopo; secondo Westen (2002) consiste nella forza motrice che fa sì che una persona si comporti in un determinato modo al fine di raggiungere uno scopo finale. Latham (2007) la definisce come un processo dinamico che giustifica un comportamento di una persona verso un determinato obiettivo.

I tratti comuni alle definizioni sono sostanzialmente tre: bisogno, comportamento, obiettivo.⁹

⁹ Un *bisogno*, derivante da una mancanza, da un momento di insoddisfazione che porta la persona alla ricerca di un modo per diminuire la distanza dalla situazione attuale a quella desiderata; un *comportamento*, che funge da mezzo attraverso il quale soddisfare il bisogno sopracitato e finalizzato all'annullamento di uno stato di insoddisfazione. Deve essere adeguato, in termini di intensità, alla gratificazione finale presunta; un *obiettivo*, considerato come meta e scopo che porta l'individuo a provare una sensazione di soddisfazione proporzionale al livello di benessere percepito raggiungibile attraverso un comportamento adeguato in termini di gradimento.

Da un punto di vista psicologico, la motivazione è uno stato interiore dell'individuo composto da molteplici fattori, può modificarsi nel tempo e risulta caratteristico ed unico da persona a persona.

Una delle teorie più influenti per capire nella totalità la motivazione di un neolaureato è la teoria dell'autodeterminazione proposta da Edward Deci e Richard Ryan.

Secondo questo approccio, la motivazione può essere di due tipologie diverse: *intrinseca*, quando una persona è spinta al compimento di un comportamento da interessi personali e dalla gratificazione dell'attività stessa; *estrinseca*, quando l'azione è guidata da riconoscimenti sociali e retribuzioni monetarie. Questa teoria suggerisce che la motivazione delle persone è maggiore se inserita in attività che colmano bisogni psicologici di competenza, autonomia e relazione (Deci, E., & Ryan, R. M., 1979).

Declinando le tre componenti cardine della motivazione all'interno dell'ambito lavorativo esse si traducono in:

1. il bisogno si manifesta nella necessità di trovare e mantenere un lavoro, superando gli stress e i disagi associati, per ottenere così una retribuzione; una volta soddisfatto questo, si possono tenere in considerazione anche gli altri fattori motivanti di carattere psicologico: necessità di autorealizzazione personale, esigenze di carattere sociale come interagire con altri individui e formare un gruppo in cui riconoscersi. Sulla base di recenti studi è emerso proprio che il soddisfacimento dei bisogni sociali è il fattore motivazionale più importante per incrementare l'operato lavorativo, mentre premi, stipendi e benefit corrispondono solamente alle successive posizioni. Possiamo quindi affermare che la retribuzione consiste in una premessa senza la quale nessuno sarebbe disposto a sopportare tutti i lati negativi che il lavoro comporta, ma con sé attira a cascata altre forze maggiori più personali e profonde.
2. Il comportamento coincide con le mansioni svolte all'interno nel proprio ruolo lavorativo. Sarà poi premura dell'ufficio Risorse Umane incentivare le prestazioni dei dipendenti migliorando le condizioni lavorative creando un ambiente aperto, flessibile e compatto in cui ognuno si possa sentire a proprio agio, oltre che mantenere stabile la percezione di equità da parte di tutti tra contributo apportato e ricompensa ricevuta, per far sì di non influire negativamente i ritmi di produzione.
3. L'obiettivo si traduce in scopi definiti dal datore di lavoro, caratteristici del ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione; è opportuno far sì che gli obiettivi di ognuno convergano verso un obiettivo finale comune a tutti i dipendenti, facendo in modo che ogni individuo abbia la percezione di impiegare il proprio tempo in attività utili e necessarie per il raggiungimento di un progetto comune, maturando così sentimenti di autorealizzazione e di crescita personale e professionale.

Martini e Fabbris (2005) hanno condotto un esperimento con il metodo Delphi che riguarda la qualità del lavoro dei neolaureati all'inizio della loro carriera professionale. Lo scopo

finale di questo studio è di capire quali siano le loro aspettative e di come queste cambino nel corso della vita lavorativa della persona. Per ottenere ciò si mettono a confronto le aspettative iniziali con quelle che il neolaureato ha una volta concluso il processo di inserimento nel mondo del lavoro, analizzando feedback di esperti attraverso l'analisi del linguaggio e lo studio delle reti sociali.

Al termine si è constatato che i neolaureati si dividono in due gruppi a seconda dei rispettivi punti di vista delle caratteristiche che, secondo loro, il lavoro di qualità dovrebbe avere: una prima stima riguarda il momento in cui il neolaureato si candida al suo primo lavoro, ma considera anche i primi 2-3 anni dall'inserimento iniziale; la seconda stima riguarda l'opinione degli individui che sono arrivati alla conclusione della propria carriera professionale o che son giunti al momento di cambiare luogo di lavoro.

Da questi risultati gli esperti hanno individuato alcuni fattori che risultano particolarmente importanti e che possono influire sulla motivazione di una persona all'interno del proprio ambiente lavorativo:

1. *Ambiente di lavoro e trasporto*: riguarda le caratteristiche visibili dell'organizzazione come l'estetica dell'ambiente di lavoro, la distanza dalla propria dimora, ma anche la qualità delle relazioni interpersonali interne ed esterne, gli strumenti forniti e le tecniche utilizzate per svolgere la propria mansione.
2. *Opinione esterna e rilevanza sociale*: si riferisce alle considerazioni delle persone facenti parte dei microsistemi¹⁰ del neolaureato che impattano sulla sua vita quotidiana.
3. *Riconoscimento interno della professionalità*: comprende lo stipendio percepito e quanto la posizione ricoperta soddisfa l'individuo o meno.
4. *Possibilità di crescita professionale*: fa riferimento alle aspettative del neolaureato sulle proprie possibilità di crescita professionale e sulla stabilità del proprio contratto di lavoro.
5. *Autonomia lavorativa*: consiste nella possibilità, da parte del neolaureato, di muoversi liberamente e di prendere decisioni in autonomia riguardo il proprio operato professionale, nello specifico delle modalità operative e delle tempistiche impiegate.

¹⁰ Secondo la Teoria Ecologica di Bronfenbrenner (1979) l'individuo e il suo ambiente sono sistemi che si influenzano reciprocamente. L'ambiente di vita della persona viene suddiviso in quattro strutture concentriche dette sistemi: il primo si chiama *microsistema* che comprende la realtà quotidiana del singolo individuo (famiglia, colleghi di lavoro, amici); il secondo livello è detto *mesosistema* e rappresenta un insieme di due o più microsistemi in relazione tra loro (famiglia e ambiente lavorativo); il livello successivo, l'*esosistema*, è un ambiente a cui la persona non partecipa direttamente ma che influenza il microsistema della persona; il *macrosistema* è costituito dalle strutture politiche, subculturali, sociali ed organizzative più ampie (sistema politico ed educazione).

Volendo sintetizzare i punti sopracitati, seguendo la Teoria enunciata da Herzberg (1966), questi possono essere classificati in due fattori: i *fattori igienici* comprendono gli elementi che possono generare insoddisfazione e che risultano esterni alle mansioni vere e proprie, ma riguardano il contesto in cui l'individuo svolge il proprio lavoro; i *fattori motivanti*, invece, comprendono le caratteristiche del lavoro stesso che portano ad una maturazione personale e ad un aumento del senso di appartenenza all'organizzazione, in quanto generano soddisfazione. I primi generano insoddisfazione se risultano assenti, ma non originano necessariamente atteggiamenti positivi nel caso siano presenti; i secondi, invece, originano un atteggiamento positivo nel lavoratore nei confronti dell'attività che sta svolgendo, aiutando così la formazione di un rapporto stabile nel lungo termine.

Tabella 1: Elementi motivazionali nel modello Herzberg (1966)

	Fattori igienici	Fattori motivanti
Riguardano il	Contesto in cui viene espletato il lavoro	Contenuto del lavoro
Se assenti	Generano insoddisfazione	Non generano insoddisfazione
Se presenti	Non generano motivazione	Generano motivazione
Esempi	Supervisione tecnica Retribuzione Condizioni fisiche di lavoro Relazioni interpersonali Status Sicurezza del proprio lavoro Politiche dell'impresa	Achievement, successo Riconoscimento ottenuto Lavoro in sé Grado di responsabilità Crescita professionale Possibilità di carriera

Fonte: Costa G., Gubitta P., Pittino D., 2021, Organizzazione Aziendale (4° ed.) McGrawHill Education, Milano, pag. 43

1.4 Aspettative di un neolaureato

Il concetto di aspettativa viene definito come la credenza di una persona che un determinato sforzo condurrà al raggiungimento di un determinato obiettivo.

L'aspettativa riguarda probabilità soggettive, tuttavia intervengono ulteriori fattori nella creazione di questa, come il livello di capacità possedute, l'autostima, la qualità delle proprie capacità e la conoscenza di determinate informazioni utili per svolgere un lavoro; anche gli esiti delle prestazioni passate possono influenzare e determinare le proprie aspettative (Vroom, 1964).

La generazione attuale di neolaureati è cresciuta in un periodo storico caratterizzato dalla presenza costante e sempre più radicata della tecnologia e da rapidi cambiamenti sociali, dovuti anche alla pandemia da Covid-19.

Queste trasformazioni hanno portato a cambiamenti anche nelle percezioni che i giovani hanno del mondo del lavoro.

I giovani, per scegliere il proprio futuro posto di lavoro, tengono in considerazione principalmente tre aspetti: l'equilibrio tra vita lavorativa e personale (*work-life balance*), la possibilità di fare carriera e tematiche sensibili come l'inclusione, la diversità e il rispetto per l'ambiente.

I giovani d'oggi hanno una maggiore apertura mentale rispetto alle generazioni passate; questa li porta a prediligere contesti di lavoro attenti all'impatto ambientale e in cui sia presente un leader che pone attenzione al tema dell'inclusione delle diversità.

Quello che i neolaureati auspicano è un prossimo ricambio generazione all'interno del mondo del lavoro che porti novità, che dia maggior responsabilità e che dia valore alle peculiarità di ognuno.

Ancora, da uno studio condotto da Cone Communications (2016) emerge che il 76% dei giovani preferisce lavorare in un'azienda che abbia come obiettivo quello di fare la differenza nel mondo e per l'ambiente. Ciò denota una crescente tendenza verso la sostenibilità e la promozione del bene di tutti.

Uno degli aspetti caratteristici dei neolaureati riguardo il mondo del lavoro è il desiderio di bilanciare gli impegni lavorativi con la vita privata, riuscendo così ad avere maggior flessibilità oraria e maggior autonomia decisionale per le proprie mansioni.

I giovani non risultano disposti a rinunciare ad una delle due sfere, ma sono sempre di più quelli che ambiscono a un posto di lavoro prestigioso che consenta, allo stesso tempo, di soddisfare i propri desideri di formarsi una famiglia.

Emerge inoltre un forte desiderio di crescita professionale e della possibilità di fare carriera nel proprio settore, dimostrando così alti livelli di determinazione e una forte ambizione che denota una grande volontà di impegnarsi e di acquisire sempre maggiori conoscenze nel corso della propria carriera professionale: questo contraddice lo stereotipo secondo cui la generazione emergente sarebbe svogliata e con poca voglia di lavorare.

I neolaureati si aspettano una comunicazione trasparente ed immediata, che li coinvolga nelle decisioni e nei progetti in corso, sviluppando così il senso di autodeterminazione e di efficacia personale. Ciò porta a benefici nei livelli di impegno lavorativo e quindi al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Le organizzazioni che dimostrano di poter soddisfare queste aspettative risulteranno maggiormente attraenti per i giovani in cerca di un'occupazione e avranno maggiori possibilità di mantenere le risorse umane all'interno, riuscendo così a adattarsi alle sfide del mercato del lavoro in continua evoluzione.

Negli anni successivi alla crisi dovuta alla pandemia da COVID-19, le aspettative dei giovani variano tra positive e negative: le aspettative positive sono proprie di coloro che hanno la consapevolezza di possedere le caratteristiche necessarie che l'azienda ricerca per una determinata posizione lavorativa.

I giovani, tuttavia, reagiscono alle difficoltà di ingresso in un'occupazione adattando le proprie aspirazioni e modificando le strategie da attuare nel passaggio all'età adulta, in quanto in questa fase di transizione risulta, il più delle volte, complicato avere certezze.

Le incertezze derivano, il più delle volte, dalla velocità di evoluzione e dall'imprevedibilità del mercato del lavoro degli ultimi anni.

Nell'indagine sul profilo dei laureati condotta da Almalaurea nel 2022 e successivamente redatta nel 2023 si indagano le preferenze dei laureati riguardo i 14 diversi aspetti lavorativi di rilevanza.¹¹

Come si evince dalle analisi si può constatare che le aspettative nei confronti del mondo del lavoro stanno avendo cambiamenti significativi.

Il fattore più rilevante risulta essere l'acquisizione di professionalità (78,1%); seguono la stabilità del posto di lavoro (71,7%), la possibilità di carriera (70,4%), la possibilità di indipendenza e autonomia (68,3%) e buoni rapporti con i colleghi (63,1%).

¹¹ I 14 aspetti rilevanti del lavoro sono: acquisizione di professionalità coerenza con gli studi, flessibilità dell'orario, coinvolgimento e partecipazione, luogo di lavoro, possibilità di guadagno, indipendenza e autonomia, possibilità di carriera, prestigio proveniente dal lavoro, utilità sociale del lavoro, rapporti con i colleghi, stabilità del posto di lavoro, corrispondenza a interessi culturali e tempo libero.

Tabella 2: Confronto delle percentuali degli aspetti rilevanti per i neolaureati

Aspetto Rilevante	2016	2022
Acquisizione di professionalità	76,9%	78,1%
Sicurezza del posto di lavoro	67,0%	71,7%
Possibilità di carriera	64,9%	70,4%
Possibilità di guadagno	61,3%	61,7%
Indipendenza e autonomia	57,3%	68,3%
Utilizzo delle competenze acquisite	54,5%	54,1%
Rapporti con i colleghi	53,1%	63,1%
Coerenza con gli studi compiuti	49,5%	57,4%
Coinvolgimento e partecipazione	45,7%	49,6%
Utilità sociale del lavoro	43,8%	42,6%
Tempo libero	42,5%	41,0%
Luogo di lavoro	40,4%	46,8%
Rispondenza a interessi culturali	36,3%	45,9%
Opportunità di contatti con l'estero	33,6%	36,7%
Flessibilità dell'orario di lavoro	31,3%	46,5%
Prestigio ricevuto dal lavoro	29,3%	40,5%

Fonte: Almalaurea, Indagine sul Profilo dei Laureati 2017, 2023

Confrontando i dati con quelli del 2016, anno della prima rilevazione di questi aspetti, è interessante notare come ci siano stati dei mutamenti di importanza per alcuni fattori.

Nella richiesta di instaurare buoni rapporti con i colleghi, ad esempio, c'è stato un aumento del 10% arrivando così a 63,1%, nella flessibilità oraria si riscontra un aumento del 15,2% raggiungendo il 46,5% e la ricerca di autonomia e di indipendenza ha varcato soglia 68,3% nel 2022 a discapito del 57,3% rilevato nel 2016. Queste evidenze sottolineano l'importanza di adottare nuovi approcci al lavoro che tengano conto dello sviluppo tecnologico e che migliorino l'equilibrio tra lavoro e vita privata.

I giovani d'oggi hanno il desiderio di trovare un lavoro in linea con il proprio percorso di studi e che possa portare soddisfazione per tutti i sacrifici fatti e le difficoltà riscontrate negli anni precedenti (Martini, E., & Fabbris, L., 2005). Tuttavia, quando viene chiesto loro se sarebbero disposti ad accettare occupazioni non in linea con il loro titolo di studio, la maggior parte dei laureati mostra una certa flessibilità: il 25,2% accetterebbe senza pensarci due volte, il 55,6% solo in caso di un'occupazione temporanea, mentre solamente il 17,9%

rifiuterebbe a priori un lavoro in un settore per cui non ha studiato. Rispetto al 2016 è calato del 7% il valore dei laureati che sono disposti ad accettare incondizionatamente un lavoro non correlato agli studi.

Questo dato dimostra come i giovani d'oggi siano maggiormente sensibili nel realizzarsi negli ambiti per cui hanno studiato senza accontentarsi di un'occupazione qualunque.

Pur consci del disagio iniziale, sono disposti ad accettare stipendi bassi nel primo periodo nella prospettiva di un maggior guadagno negli anni successivi. La speranza di base è quella di un maggior investimento da parte delle aziende e che ci sia, da parte delle organizzazioni, fiducia ed interesse nelle potenzialità di ognuno. Nel 2022, infatti, il 76,4% dei laureati afferma che accetterebbe un salario netto mensile di 1250 euro per un lavoro a tempo pieno. Questo risulta essere un aumento significativo rispetto al solo 48,9% riscontrato nel 2016. Il dato dimostra che i laureati, in modo sempre più consistente, sentano il bisogno di vedere riconosciuto, anche dal punto di vista monetario, gli investimenti fatti per il proprio percorso accademico.

Questo studio, a mio avviso, risulta interessante in quanto ci permette di capire come, dopo l'avvento della pandemia COVID-19, stiano sempre di più cambiando le priorità e i bisogni su cui i neolaureati d'oggi pongono maggiormente l'attenzione quando devono scegliere la propria occupazione lavorativa.

1.5 Sfide nell'ingresso nel mondo del lavoro per un neolaureato

L'approccio al mondo del lavoro per un neolaureato risulta un momento delicato insito di sfide da superare, è chiamato a fronteggiare i problemi facendo affidamento sulle proprie capacità di adattamento, flessibilità e tenacia.

Vignoli e Collini (2015) mettono in evidenza il fatto che dopo tanto tempo passato a studiare, un neolaureato NON-STEM alla conclusione del proprio percorso accademico si trova a dover mettere in pratica nei contesti lavorativi le conoscenze teoriche ricevute negli anni precedenti senza avere una chiara idea di come fare.

Ciò dimostra la necessità di amplificare i percorsi di orientamento e di inserimento lavorativo per aiutare i giovani durante questa transizione.

Il passaggio dall'università al mondo del lavoro risulta essere un momento insito di problematiche che il neolaureato deve affrontare prima di raggiungere un efficace inserimento lavorativo. Tra le principali sfide riscontrate ritroviamo la mancanza di

esperienza pratica specifica per un determinato settore, esperienze di tirocinio incoerenti con il corso di studio, la competizione del mercato del lavoro, la necessità di far propria la cultura aziendale del contesto di lavoro e il riscontrare coerenza tra le aspettative iniziali e la realtà lavorativa.

La mancanza di esperienza risulta una delle sfide più comuni che un neolaureato vive durante l'inserimento nel mondo del lavoro all'interno del settore scelto.

Ciò avviene nonostante tutte le conoscenze tecniche e teoriche che un giovane può aver appreso durante gli anni di studio, in quanto si trova a gestire responsabilità nuove e ad affrontare compiti per cui non ha avuto una preparazione adeguata. Ciò porta il giovane lavoratore a dover essere molto versatile e in grado di adattarsi in modo adeguato al nuovo contesto, portandolo così, nella maggior parte dei casi, a provare un senso di frustrazione e di insicurezza (Brown & Hesketh, 2004).

Tuttavia, nei casi in cui i progetti di alternanza formativa vengano svolti, il più delle volte non si rivelano in linea con le tematiche curricolare che il ragazzo sta apprendendo.

Questa incongruenza può far risultare l'esperienza inutile, quindi impedire agli studenti di trarre benefici dal tempo impiegato.

È necessario quindi progettare percorsi formativi che colleghino in modo significativo la teoria studiata e ciò che effettivamente viene fatto nei contesti lavorativi, al fine di permettere ai giovani di praticare, quindi di fortificare ed approfondire, le conoscenze che acquisiscono sui libri durante i loro studi.

Nel rapporto tematico di AlmaLaurea (2021) vengono espone le caratteristiche e le performance dei laureati nelle Università italiane nell'anno 2019. Uno degli obiettivi di questo studio è quello di analizzare le differenze di genere nelle esperienze vissute durante il percorso universitario da parte degli studenti. Le tre principali esperienze prese in considerazione sono i soggiorni di studio all'estero, i tirocini curricolari e il lavoro durante gli studi: si può notare dai risultati che le studentesse, seppur in modo moderato, rappresentano una percentuale maggiore rispetto agli studenti in tutti e tre questi tipi di esperienze.

In generale, a svolgere un'attività lavorativa durante il percorso di studi risulta essere il 66% delle studentesse rispetto al 64% degli studenti.

Per quel che riguarda i tirocini curricolari, il 61,4% delle donne rispetto al 52,1% degli uomini ha svolto questa esperienza. Risulta inoltre che il genere femminile è più incline ad intraprendere i propri percorsi di formazioni nei settori medico-sanitario e farmaceutico, con diversità di genere che si sono ampliati nel corso del tempo.

Le esperienze professionali svolte durante il percorso universitario possono condizionare in modo significativo le scelte degli studenti riguardo la propria formazione e la propria carriera professionale futura. Tuttavia, bisogna comunque tener conto che senza un orientamento professionale adeguato e con un disallineamento tra le esperienze di lavoro e le successive occasioni educative, aumenta la probabilità di prendere decisioni inappropriate o incongruenti. Attualmente, non sono così frequenti le consulenze sull'importanza delle esperienze lavorative per le decisioni professionali future.

È inoltre importante tenere in considerazione che le esperienze di alternanza hanno un impatto significativo su quello che è lo sviluppo delle competenze sociali ed emotive dei giovani; ne sono un esempio la capacità di comunicazione, saper lavorare in squadra, l'abilità di saper praticare la leadership. Bisogna quindi cercare di organizzare percorsi formativi che permettano ai giovani di sviluppare questi tipi di competenze trasversali, oltre alle competenze tecniche e professionali (Johnson et al. 2021).

È utile svolgere un tirocinio universitario in quanto consiste in un'occasione per toccare con mano un'esperienza lavorativa vera e propria. Attraverso il tirocinio in azienda un ragazzo può acquisire competenze professionali che non sono state apprese durante il percorso di studi. Quest'esperienza risulta inoltre un'occasione preziosa per espandere la propria rete di conoscenze e farsi conoscere all'interno del settore lavorativo di proprio interesse.

Tuttavia, in Italia il processo di inserimento lavorativo di giovani neolaureati NON-STEM risulta lento e frammentario a causa di tre elementi: formazione professionale poco coerente alle necessità del mondo imprenditoriale; un mercato del lavoro ampio e frammentato che include innumerevoli lavori che, il più delle volte, necessitano di un'ibridazione di competenze diverse; la quasi totale assenza di progetti a sostegno dei giovani e della relativa famiglia.

Un'altra sfida che il neolaureato si trova ad affrontare consiste nell'adeguarsi alla cultura aziendale del contesto lavorativo in cui ci si sta inserendo e riuscire ad avere un adattamento efficace può risultare difficoltoso.

È importante precisare che ogni organizzazione ha la propria *cultura organizzativa*, i propri *valori* e le proprie *norme sociali* specifiche. Per il giovane lavoratore è essenziale riuscire a fronteggiare al meglio questa sfida adottando quanto prima i comportamenti consoni alle norme, facendo propri i valori dell'azienda e imparando a relazionarsi con i colleghi e i superiori nel migliore dei modi (Hofstede 1980).

Un'ultima sfida che mi sento di prendere in esame risulta gestire, da parte delle Risorse Umane, nel migliore dei modi le aspettative del neolaureato riguardo le proprie abilità personali e le proprie competenze in ambito professionale, per far sì che risultino coerenti con la realtà lavorativa futura.

Il più delle volte si riscontrano incongruenze tra le aspettative dei neolaureati, spesso troppo alte, e quello che può essere l'esame della realtà, creando così uno stato di insoddisfazione interiore e di una generale delusione da parte dell'individuo. È fondamentale che la persona conosca la rilevanza delle sfide che gli si possono presentare davanti e, soprattutto, abbia un quadro generale chiaro di quelle che sono le sue capacità e competenze in modo tale da ridurre al minimo le probabilità di malcontenti derivanti da disequilibri tra i due lati della medaglia. Bisogna che il neolaureato sappia adattare le proprie aspettative in virtù delle esperienze vissute e alle opportunità che gli si presentano di fronte (Lyons & al., 2015).

CAPITOLO 2

Il punto di vista delle Imprese

2.1 Il ruolo dell'impresa nell'inserimento dei neolaureati

Il ruolo delle imprese nell'inserimento dei neolaureati è cruciale, soprattutto in un mercato del lavoro in costante evoluzione come quello attuale. Il processo di inserimento non risulta importante unicamente per soddisfare le esigenze e le aspettative dei neolaureati in ingresso, ma anche per garantire loro delle carriere professionali di successo e per permettere loro di sviluppare nuove competenze che aumentino il valore del loro percorso lavorativo.

Per le imprese è importante riuscire a trovare, all'interno della rosa di candidati, gli individui in possesso delle competenze necessarie per i diversi ruoli, al fine di poter raggiungere gli obiettivi propri dell'azienda, quindi di mantenere un adeguato livello di produttività e competitività nel mercato.

Un altro aspetto importante è la necessità di tenere in considerazione le aspettative proprie dei neolaureati in ingresso senza che siano date per scontate, in quanto possono divergere significativamente da quelle delle generazioni passate. Allargando la prospettiva, senza concentrarsi esclusivamente sui neolaureati, la forza lavoro oggi non è per niente omogenea: include persone appartenenti a generazioni diverse (Baby Boomer, generazione X, Millennials e la Generazione Z)¹², ognuna di queste con esperienze, ambizioni e valori differenti che rendono necessari progetti formativi personalizzati.

Oggi, come dimostrato in precedenza, i giovani danno molta più importanza, rispetto ad una volta, a temi come l'equilibrio tra vita personale e lavoro, la possibilità di una soddisfacente carriera professionale e l'opportunità di lavorare in un ambiente inclusivo e attento al rispetto per l'ambiente.

¹² I *Baby Boomer* (1946/1964) ricercano una posizione lavorativa che permetta loro un importante sviluppo professionale di carriera, ricercano sicurezza sul lavoro e solidità finanziaria, per loro risultano importanti le politiche, le pratiche e i comportamenti adottati dall'impresa a favore della comunità locale; *Generazione X* (1965/1980) prediligono posizioni lavorative vicino alla propria residenza, ricercano il *work-life balance* e un'atmosfera lavorativa piacevole; *Millennials* (1981/1996) puntano ad un alto stipendio, ruoli con benefit ed agevolazioni, prediligono lo *Smart Working* e richiedono elementi concreti per poter mettere su famiglia; *Generazione Z* (1997/2010) ricercano un ambiente piacevole e che permetta loro lo sviluppo di una carriera all'interno del luogo di lavoro, pongono particolare attenzione verso le tematiche di flessibilità del lavoro, sostenibilità ambientale ed inclusione per le diversità (Osservatorio HR Innovation Practice, 2023).

Tuttavia, come i giovani possiedono le proprie aspettative e priorità in vista di questa nuova fase della loro vita, anche le aziende mirano a ricercare nei neolaureati determinate caratteristiche per soddisfare i propri bisogni e le proprie esigenze lavorative.

Queste aspettative aziendali si basano su svariati criteri con il fine di assumere i candidati migliori per ricoprire la posizione lavorativa in questione, in modo tale da garantire il successo del lavoratore e mantenere la produttività dell'organizzazione negli standard.

Le aspettative dell'azienda possono variare a seconda del settore di produzione o del servizio proposto dall'Ente, dalla dimensione di quest'ultimo e dalle politiche, i valori e gli obiettivi che disegnano l'intera organizzazione.

In generale, l'obiettivo ultimo è quello di assumere individui che diano un apporto positivo al successo dell'azienda.

Negli ultimi anni il mercato del lavoro stanno subendo continui cambiamenti secondo tre punti: quello ambientale, quello tecnologico e quello sociale. Per questo motivo le organizzazioni riportano la necessità e sono in cerca di competenze sempre maggiori e differenti, al fine di rimanere aggiornati sui cambiamenti e di essere in linea con le tematiche e le priorità attuali.

2.2 Le aspettative aziendali e il ruolo delle soft skills

Ciò che le imprese si aspettano e ricercano nei giovani che hanno concluso il loro percorso accademico riguarda sia competenze tecniche specifiche (*hard skills*)¹³ che competenze trasversali (*soft skills*), che risultano rilevanti per la posizione da ricoprire.

Le *soft skills*, dette anche "*life skills*", ricoprono un ruolo determinante durante il processo di selezione in quanto definiscono l'idoneità di una persona per una determinata posizione lavorativa e preannunciano il successo o meno dell'inserimento in azienda.

In generale, possono essere definite come caratteristiche di una persona che non sono misurabili numericamente e non sono connesse a determinate competenze o abilità, ma influenzano la personalità, rendendo l'individuo più o meno idoneo per un eventuale

¹³ Le *hard skills* comprendono competenze tecniche necessarie per poter svolgere un determinato lavoro. Solitamente vengono acquisite durante gli studi o durante le esperienze lavorative pregresse. Possono includere abilità tecniche inerenti all'utilizzo di apparecchiature specializzate; abilità informatiche per utilizzare software come Office, Google Drive, Word ed Excel; abilità analitiche di raccolta e gestione dei dati statistici (Business Coaching Italia, 2022).

inserimento lavorativo, determinano l'apporto nel contesto lavorativo e il successo professionale.

Attualmente nel mondo del lavoro questo concetto è di estrema importanza; tuttavia, il valore delle *soft skills* risale a quando nel 1992 l'Organizzazione Mondiale della Sanità le delinea nel rapporto "*Soft Skills for Life*"; vengono definite come competenze e abilità necessarie per affrontare e superare le sfide e le difficoltà e governano le interazioni che si riscontrano nel corso della vita.¹⁴

Le competenze trasversali, oltre a molti altri aspetti, risultano importanti durante il periodo di transazione dall'università al mondo del lavoro.

In particolare, le *skills* prese in considerazione dall'OMS sono:

1. *Decision making*: capacità di prendere decisioni nelle varie situazioni della vita valutando le opzioni che si presentano di fronte e le relative conseguenze possibili;
2. *Problem solving*: capacità di affrontare i problemi che si presentano in modo costruttivo e innovativo;
3. *Creatività*: capacità di adattarsi alle situazioni ed a trovare soluzioni nuove che apportano un miglioramento della condizione generale;
4. *Pensiero critico*: capacità di analizzare le situazioni e i problemi in maniera oggettiva, riuscendo così a capire le azioni più opportune da mettere in atto per uscirne;
5. *Comunicazione efficace*: comprende la capacità di sapersi esprimere in modo adeguato ai diversi contesti, riuscendo ad esternare i propri pensieri e bisogni per chiedere consiglio, o per dare sostegno a chi ha bisogno;
6. *Capacità di relazioni interpersonali*: saper interagire con le persone che ci circondano in modo efficace e positivo costruendo così relazioni (con famiglia, amici, colleghi e conoscenti) di sostegno e che apportano benessere psicologico nella persona;
7. *Autocoscienza*: capacità di riconoscere se stessi, il proprio carattere, i propri punti di forza e le debolezze, nonché i desideri;
8. *Empatia*: capacità di comprendere lo stato d'animo di un'altra persona. Aiuta a migliorare le relazioni e a favorire le interazioni con culture differenti;
9. *Gestione delle emozioni*: avere la consapevolezza delle proprie emozioni e saperle riconoscere, in modo tale da mettere in atto comportamenti adeguati per gestirle e regolarle;

¹⁴ Organizzazione Mondiale della Sanità, (1992). *Soft Skills for Life*

10. *Gestione dello stress*: saper individuare le cause di uno stato di stress all'interno della vita quotidiana in modo tale da poterlo gestire.

A seguito di questa classificazione, i diversi Paesi membri dell'UE hanno definito e gestito le *soft skill* in modi diversi; quindi, per riuscire ad avere una visione unitaria, il Consiglio Europeo nel 2008 ha pubblicato un documento con cui si è proposto di raggruppare queste dieci competenze. Ciò ha accelerato il processo di inclusione delle *soft skill* all'interno dei *curricula vitae*, attribuendone quindi maggior importanza e riconoscendoli come elementi cardine per lo sviluppo personale e professionale.

All'ingresso nel mondo del lavoro è importante individuare quali *soft skills* siano necessarie, in quanto possono essere differenti in relazione all'organizzazione di riferimento e, ancora di più, alla posizione lavorativa che si sta cercando di ricoprire.

Almalaurea (2023) ha identificato una serie di *soft skill* utili per aiutare i laureati nella compilazione dei propri curriculum vitae, tra cui ritroviamo: l'autonomia, la fiducia in se stessi, la flessibilità e la resistenza allo stress, la capacità di organizzare il lavoro, la precisione nei dettagli e l'apprendimento costruttivo e continuativo, quindi la determinazione nel perseguire i propri obiettivi e lo spirito di intraprendenza, nonché il *problem solving* e lo spirito di adattamento, per non trascurare la capacità di lavorare in team e di *leadership*.

La valutazione delle *soft skills* di un candidato durante la fase di selezione è possibile già dalla lettura dei *curriculum vitae*, durante i primi colloqui conoscitivi individuali e di gruppo, oppure attraverso Test di Personalità o Assessment Center.

Nel corso degli ultimi anni la tecnologia ha già sostituito molte attività lavorative e modificato le aspettative dei neolaureati sul mondo del lavoro; tuttavia, ha anche portato ad una necessità da parte delle aziende di ricercare competenze differenti rispetto ai decenni passati, quali la creatività, la capacità di gestire i rapporti interpersonali e la gestione del sé.

Una competenza cruciale diventa l'adattabilità al cambiamento, la quale permette alle persone di comportarsi in modo proattivo e di reagire positivamente alle circostanze.

È inoltre importante che un neolaureato all'ingresso del mondo del lavoro sia in grado di tollerare l'incertezza e saper convivere con l'ambiguità, sia dal punto di vista emotivo che da quello decisionale, per poter reagire alle sfide e riuscire a trarre il meglio anche dagli ambienti più incerti.

In questo contesto, non potendo prevedere come si evolverà nel futuro il mercato del lavoro e quali livelli tecnologici raggiungerà, conviene investire e porre la propria attenzione sugli individui che detengono *soft skill* che risultano essere più difficilmente intaccabili dall'automatizzazione nelle aziende e che possono permettere alle organizzazioni di affrontare con efficacia il continuo avanzamento tecnologico.

A seguito di una tendenza sempre maggiore ad eliminare le differenze gerarchiche all'interno di un ambiente lavorativo, le aziende richiedono una maggior capacità di *leadership* e di autonomia decisionale. I giovani sono così chiamati ad essere intraprendenti e con spirito d'iniziativa nelle situazioni di stallo, a prendere in mano le situazioni ed a essere in grado di guidare il proprio gruppo di lavoro incentivando la collaborazione.

Inoltre, le nuove forme di lavoro sorte anche a seguito dell'avvento della pandemia da COVID-19, come *l'home working* e lo *smart working*, accentuano l'importanza di sviluppare una comunicazione efficace e di alti livelli di capacità di gestione del sé, in quanto elementi della comunicazione non verbale e paraverbale sono venuti meno con la diffusione dei colloqui di lavoro per via telematica e per la diffusione di nuove forme di lavoro e nuove modalità di selezione incentivate dal distanziamento sociale.

Pertanto, è necessario ridurre al minimo gli elementi di distorsione puntando ad una comunicazione chiara e concisa che possa essere facilmente comprensibile.

Un'ulteriore competenza richiesta ai giovani laureati è la gestione dello stress in vista dell'ingresso del mondo lavorativo frenetico che richiede un'attenzione costante ed una disponibilità quasi totalitaria, in quanto sempre più facilmente reperibili per problematiche e richieste dall'ambiente di lavoro.

2.3 Il ruolo della funzione Risorse Umane nel processo di selezione

Un programma di inserimento dei neolaureati risulta efficace se viene condotto con una pianificazione adeguata e con la collaborazione delle diverse funzioni aziendali (risorse umane, manager di linea, gruppo di sviluppo del personale) e comprenda percorsi di formazione continua, nonché azioni di supporto da parte di manager e colleghi con maggior anzianità.

Il dipartimento di un'azienda che si occupa di gestire tutto ciò che riguarda le persone è costituito dalle Risorse Umane, anche chiamate HR (*Humans Resources*). Questo termine

viene coniato per la prima volta da Raymond Miles (1965)¹⁵ per sottolineare il cambiamento che è avvenuto all'interno delle aziende precedentemente basate sul taylorismo¹⁶, dando così una maggiore attenzione ai dipendenti.

Il lavoratore acquisisce ora un nuovo ruolo, diventando così parte integrante dell'azienda ed elemento necessario per il raggiungimento degli obiettivi.

Invece della standardizzazione di massa, le organizzazioni dovrebbero focalizzarsi sull'unicità di ognuno ponendo al centro gli individui.

In generale un addetto delle risorse umane si occupa dei colloqui di lavoro, si interfaccia parallelamente sia con i neolaureati all'ingresso del mondo del lavoro, sia con le cariche più alte dell'azienda.

Il ruolo delle HR nel periodo di transizione dall'università al mondo del lavoro è di fondamentale rilevanza per garantire un inserimento efficace e per permettere lo sviluppo di un rapporto tra neolaureati e organizzazione che porti alla formazione di un contratto psicologico positivo.

Questo dipartimento svolge importanti compiti, tra cui:

- *Selezione e reclutamento*: identificano e reclutano neolaureati che sono in possesso delle caratteristiche e delle competenze di cui necessita l'organizzazione;
- *Orientamento e formazione*: gestiscono programmi di orientamento e formazione per dare informazioni ai neolaureati sull'organizzazione in cui si stanno inserendo, fornendo loro la cultura aziendale, le politiche e le procedure aziendali, nonché conoscenze specifiche per la posizione lavorativa. Ciò ha lo scopo di permettere ai giovani di integrarsi rapidamente.
- *Sviluppo professionale*: si occupano di implementare i programmi di sviluppo professionale come il mentoring, il coaching e le rotazioni di lavoro, al fine di permettere ai neolaureati di avere una formazione continua per poter progredire nella propria carriera professionale.
- *Gestione del benessere psicologico*: valutano il benessere dei neolaureati attraverso periodici monitoraggi al fine di rilevare eventuali malcontenti o preoccupazioni, per trovare soluzioni e promuovere così un ambiente sano.

¹⁵ Raumont Miles (1965). Human relations or human resources? Harvard Business Review.

¹⁶ Teoria organizzativa manageriale formulata da Frederick Taylor nel 1911 nella sua monografia "L'organizzazione scientifica del lavoro". Questa prospettiva sottoponeva gli individui a controlli rigidi e costanti, erano inseriti in processi lavorativi standardizzati al fine di avere massimi profitti con tempi di lavorazione minimi.

Il processo della selezione del personale ha come obiettivo quello di accertare l' idoneità, attuale e potenziale, di un individuo a svolgere un determinato lavoro, in modo soddisfacente ed appagante sia per il candidato che per l'impresa stessa.

L'esigenza, da parte di una impresa, di intraprendere un processo di selezione, nasce dal bisogno di rinnovare il proprio personale per eventuali pensionamenti, licenziamenti, o per ampliare il proprio organico per necessità legate alle situazioni attuali del mercato del lavoro.

Le fasi di cui si occupa l'ufficio delle Risorse Umane comprendono: la *job analysis*, il reclutamento, lo *screening*, la valutazione e l'inserimento al lavoro.

Nella prima fase si svolge un'analisi della situazione attuale dell'impresa per analizzare i bisogni da soddisfare e per progettare il percorso da intraprendere per raggiungere gli obiettivi dell'azienda prefissati.

La *job analysis* comprende sia la raccolta di informazioni sulla posizione lavorativa di riferimento (*job description*)¹⁷, sia le caratteristiche e le competenze richieste al profilo di cui si è in cerca (*person specification*)¹⁸. Quest'ultima risulta rilevante per la successiva definizione del *job profile*, ovvero del profilo professionale del candidato ideale per il ruolo specifico che si cerca di ricoprire.

L'obiettivo della *job analysis* è quello di trovare l'individuo più adatto da inserire per ricoprire una posizione lavorativa, apportando benefici anche all'organizzazione (Dunette, 2002).

La fase di reclutamento consiste nella raccolta vera e propria delle candidature, al fine di avere così un determinato bacino di persone, tendenzialmente in linea con i requisiti richiesti, tra cui scegliere.

Il reclutamento può essere interno, esterno o istantaneo. Il reclutamento esterno comprende in primo luogo una serie di candidature spontanee, o annunci su giornali o sul web, oppure segnalazioni dirette da persone già all'interno dell'azienda di riferimento o in aziende specializzate nello stesso settore di competenza.

Tuttavia, negli ultimi anni, si sono riscontrati rapidi cambiamenti dei modelli di recruitment. HrExecutive, portale statunitense di risorse umane, a seguito di un sondaggio fra 225 manager americani, rivela che il 60% delle grandi aziende americane utilizza già

¹⁷ Nella *job description* è opportuno inserire: la descrizione del ruolo, l'elenco delle mansioni, un quadro generale dell'organizzazione spiegando dove si svolge e con quali modalità, chiarire le responsabilità legate al ruolo e la retribuzione connessa.

¹⁸ Nella *person specification* è doveroso inserire i requisiti motivazionali e scolastici, le precedenti esperienze lavorative, i requisiti anagrafici fisici e di genere, e le competenze specifiche richieste.

sistemi di *Artificial Intelligence* (AI) per svolgere i processi di selezione e gestire le risorse umane (HrExecutive, 2020).

Grazie alla AI, le organizzazioni possono progettare processi di reclutamento sempre più dettagliati, sfruttando le capacità di una macchina nello svolgimento di azioni di ragionamento, apprendimento e pianificazioni, come se lo facesse un umano. Sono in grado di cercare istantaneamente, attraverso una innumerevole quantità di dati, i candidati che soddisfano i criteri per ricoprire una determinata posizione.

Un'impresa può appoggiarsi ad agenzie o società specializzate nell'inserimento che consentono di diminuire i costi fissi legati all'attività e forniscono prestazioni di qualità che molte piccole e medie aziende non potrebbero permettersi; si distinguono inoltre per svolgere azioni rapide, flessibili e con alta competenza.

Randstad Italia, per esempio, ha negli ultimi anni adottato modelli di reclutamento basati su software che facilitano il processo di ricerca. Questi programmi si occupano di controllare l'andamento delle candidature, partendo dalla pubblicazione dell'annuncio di lavoro, fino alla selezione dei profili.

Il sistema AI riesce a valutare fino a 29 mila *curricula* al giorno, per poi inoltrare all'azienda i profili più rilevanti in base alle posizioni.

Inoltre, come riportato dal direttore Ict di Randstad Italia Daniele Spatari, nei prossimi anni l'azienda utilizzerà sistemi per migliorare il processo di reclutamento, come funzioni *chatbot*¹⁹ utili per condurre un maggior numero di colloqui e per gestire meglio i dati che si ricavano da quest'ultimi (Torelli, U., 2022).

L'analisi condotta dall'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano, realizzata su un campione di 200 aziende italiane, prende in considerazione l'utilizzo delle nuove tecnologie nella gestione del personale. Ne emerge che già il 13% delle organizzazioni utilizza l'AI nei propri processi di selezione e il 7% si affida ad algoritmi appositi per la valutazione del linguaggio dei candidati.

Il 10% delle aziende, inoltre, utilizza sistemi di realtà virtuale per realizzare tour degli ambienti lavorativi e permettere alle persone esterne di poter vedere come si presentano gli ambienti di lavoro (Torelli, U., 2022).

È necessario, da parte dei neolaureati, capire l'importanza del *curriculum vitae* per attirare l'attenzione su di sé e distinguersi dalla massa e per far sì di essere scelti all'interno del

¹⁹ Software che simula una conversazione con un essere umano.

bacino dei candidati. Il *curriculum vitae* risulta essere un vero e proprio biglietto da visita con cui il giovane si presenta, per questo motivo deve essere accurato e strutturato in maniera strategica.

A seguito della raccolta delle varie candidature, anche grazie all'utilizzo di sistemi digitalizzati, si passa all'analisi e allo *screening* delle stesse. Attraverso un continuo confronto dei vari profili con il profilo professionale ideale, questa fase può consentire di dividere le candidature in 4 classi: la prima comprende i *curricula* interessanti che rispondono nella totalità alle richieste dell'impresa; la seconda classe è composta dai *curricula* che suscitano interesse ma che non rispondono a tutte le esigenze dell'azienda; la terza classe comprende i profili che saranno contattati successivamente solo in caso di estrema necessità (bacino di riserva); la quarta categoria comprende i profili che non rispondono alle esigenze dell'azienda.

La fase di valutazione è molto importante ed in base alle necessità e alla disponibilità economica da investire e al numero di candidati si può svolgere in tre diverse modalità: intervista e colloqui, *l'assessment center*²⁰ e la somministrazione di test psicometrici.

Tra le modalità di reclutamento del personale vi è anche il *video recruitment*. Consiste in una specie di colloquio in formato video che viene sempre più utilizzato dalle organizzazioni in quanto riduce drasticamente i tempi dedicati alle interviste.

Le aziende richiedono ai candidati di mandare un video in cui rispondono ad una serie di domande prestabilite. Successivamente viene utilizzato un algoritmo composto da circa 25000 caratteristiche in relazione tra loro che consentono di valutare i candidati sulla base di elementi come il contatto visivo, il sorriso, l'entusiasmo, espressioni facciali, gesti corporali e il tono della voce.

Questo passaggio permette un primo screening delle candidature e successivamente, solo se il candidato risulta in linea con le richieste dell'azienda ed è realmente interessato alla posizione lavorativa, si procede con un secondo colloquio vero e proprio.

²⁰ *L'assessment center* è un metodo di valutazione di tipo potenziale delle abilità dei candidati e della probabilità di svolgere al meglio il ruolo per cui sono richiesti attraverso l'osservazione dei comportamenti attuati dalle persone coinvolte. Lo scopo di questo metodo è quello di trovare il ruolo migliore possibile per una determinata persona attraverso prove di tipo situazionale: i candidati sono inseriti in simulazioni di situazioni tipiche della vita lavorativa e viene valutata la loro capacità di reagire e fronteggiare i problemi che si presentano.

Una delle modalità più conosciute è il *role playing* (gioco di ruolo). Questa prova viene svolta in piccoli gruppi (da 6 a 10 persone) in cui ai candidati viene chiesto di ricoprire un determinato ruolo e di svolgere alcune attività. Dalle reazioni a tali input si cerca di comprendere come la persona reagirebbe se si trovasse nella stessa situazione all'interno della sua quotidianità lavorativa; quindi, se è congrua o meno ad una determinata posizione lavorativa.

Lo scopo principale di un colloquio individuale non è solamente quello di ricevere risposte a delle semplici domande, bensì riuscire a conoscere meglio la persona che si ha di fronte ed estrapolare informazioni riguardo la sua sfera emozionale e gli aspetti motivazionali della stessa.

I colloqui risultano essere la modalità di valutazione più utilizzata in quanto permettono di acquisire direttamente dal candidato le informazioni d'interesse e che si intende approfondire rispetto a ciò che è stato letto in precedenza dal *curriculum vitae* o che emerge dal video recruitment.

Il colloquio può essere strutturato in diverse tipologie, tuttavia, i punti principali che si vanno a toccare durante l'intervista sono: aspetto e comportamento, motivazione, situazione familiare, esperienza scolastica ed eventuali esperienze lavorative precedenti.

È bene tenere in considerazione che, ad oggi, gran parte dei colloqui vengono svolti online. Nonostante il *recruiting* da remoto, per certi aspetti, risulti un vantaggio ed un'opportunità sia per le imprese che per i candidati, è necessario considerare che l'interazione, mediata da uno schermo, risulta differente rispetto a quella svolta dal vivo. Occorre perciò avere una preparazione accurata, da parte del selezionatore, per garantire un esito positivo per entrambi gli attori coinvolti.

Il *recruiting online* ottimizza inevitabilmente i tempi di selezione e permette di svolgere colloqui abbattendo le barriere geografiche e la distanza, risparmiando tempo e costi legati agli spostamenti e riuscendo ad avere un bacino di candidati molto più ampio.

Tuttavia, se da una parte il *recruiting online* apporta benefici, dall'altra penalizza la costruzione di un contatto empatico, aumentando il distacco e la freddezza tra le due parti coinvolte; col venire meno della prossemica e della gestualità limitata dallo schermo, diminuisce inoltre la possibilità di captare informazioni rilevanti del candidato, come le capacità relazionali e di gestione dello stress.

La fase di inserimento lavorativo comincia quando uno tra i candidati è stato ritenuto idoneo alla posizione e viene assunto. È una fase che spesso viene svolta con molta fretta e poca precisione, causando malesseri non indifferenti da parte del neoassunto.

L'impresa deve fare in modo che il neolaureato si senta parte dell'organizzazione fin da subito e, allo stesso tempo, che le sue prestazioni siano in linea con le aspettative sorte dalla sua presentazione iniziale.

L'impresa ha a disposizione diversi strumenti per favorire ai giovani un ingresso "soft" nel mondo del lavoro. Un esempio possono essere i programmi *on-boarding* che mirano a facilitare l'inserimento del neolaureato grazie ad interventi di orientamento, affiancamento

a lavoratori con maggior anzianità di servizio e periodiche rotazioni tra le differenti attività e funzioni all'interno dell'azienda stessa.

Tuttavia, è bene tenere in considerazione che i processi di inserimento non sempre permettono all'impresa di raggiungere gli obiettivi desiderati. L'azienda deve quindi essere all'altezza di gestire eventuali episodi di *turnover*.²¹ Questo fenomeno può rivelare errori nella programmazione del personale, nella gestione del personale e nella mancanza di un inserimento adeguato.

I mesi successivi alla pandemia da COVID-19, a causa delle trasformazioni del mondo del lavoro, hanno visto molte persone scegliere di cambiare radicalmente il proprio lavoro. Questo fenomeno, vista anche la rilevanza a livello mondiale, è stato definito *Great Resignation* (Grandi dimissioni).

Gli effetti di questo fenomeno si sono visti anche in Italia grazie allo studio condotto da Bibliolavoro e Sindacare grazie ai dati forniti da Cisl Lombardia. Nel 2021 si sono registrate 2 milioni di dimissioni volontarie, che sono arrivate nel 2022 a 2,2 milioni, risultando un aumento di 474 mila dimissioni (35%) in più rispetto al 2019 (Cisl Lombardia, 2023).

La ricerca condotta per capire le ragioni alla base di questo fenomeno ha visto coinvolti più di 2 mila lavoratori e lavoratrici lombardi, mettendo in luce la diversità, rispetto agli anni passati, degli aspetti che rendono una posizione lavorativa soddisfacente, in particolare tra le generazioni più giovani.

A rendere un lavoro soddisfacente, infatti, non sono più i sistemi di retribuzione, bensì i fattori di carattere sociale e psicologico: evitare un carico di stress troppo elevato e avere modo di conciliare la vita lavorativa e la vita personale (Bibliolavoro e Sindacare, 2023).

La tendenza fu esaminata anche nello studio dell'IBM *Institute for Business Value* (IBV) nel 2021 coinvolgendo 14 mila lavoratori a livello mondiale. Ha rilevato che nel primo periodo della pandemia il 33% dei lavoratori appartenenti alla Generazione Z ha cambiato volontariamente lavoro in virtù degli aspetti motivazionali.

Questo fenomeno comprende anche i neolaureati, i quali sono precursori di una nuova tendenza, detta *Yolo Economy* (*You only live once*). Ciò è dovuto ad una mancanza di soddisfazione personale nel posto di lavoro, ricercando così ulteriori esperienze in cui

²¹ Il *turnover* è la perdita nel corso del tempo di membri della forza lavoro retribuita. Può avvenire per diversi motivi, tra cui: cambio di carriera, dimissioni, licenziamento, trasferimento o pensionamento. Il Bureau of labour Statistics rivela che negli Stati Uniti, ogni mese, sono circa tre milioni i lavoratori che lasciano il proprio posto di lavoro.

ritrovare un ambiente attento alla sostenibilità e all'equilibrio tra il tempo dedicato al lavoro e le proprie passioni (Osservatorio People & Change 360, 2024).

Da studi condotti nel corso del primo trimestre del 2024 risulta che il fenomeno è in leggero calo ma non si arresta, in particolare per i neolaureati della Generazione Z che risultano essere i più infelici del proprio lavoro (44%).²²

2.4 Sfide per le Imprese nell'inserimento dei neolaureati

Il processo di inserimento, come per i neolaureati, anche per le imprese non risulta esente di sfide da affrontare.

I problemi principali, almeno in alcune situazioni, risultano essere la mancanza di candidati STEM che si propongono per un determinato ruolo lavorativo e il fenomeno denominato *skill mismatch* (o disallineamento di competenze), che consiste nella mancata corrispondenza tra le competenze dei neolaureati NON-STEM e quelle richieste per le mansioni in questione.

Lo *skill mismatch* si può manifestare in diverse forme:

1. *Skill gap* (divario di competenze): si ha quando un candidato non detiene le caratteristiche necessarie per poter svolgere uno specifico lavoro; ciò può essere dovuto ad una mancanza di esperienza o di formazione;
2. *Skill overskilling* (eccesso di competenze): avviene quando un candidato ha competenze ben superiori ai requisiti della mansione che svolge; ciò porta a non poter valorizzare appieno le proprie abilità;
3. *Skill obsolescence* (obsolescenza delle competenze): si verifica quando le competenze di una persona diventano obsolete a causa dei cambiamenti tecnologici e nelle evoluzioni nei processi lavorativi; ciò potrebbe portare ad una bassa capacità di adattarsi alle nuove esigenze del mercato.

Sostanzialmente, si tratta di una situazione in cui avviene uno spreco delle risorse investite nell'istruzione e nella formazione in quanto ciò che viene appreso non è collegato alle esigenze del mercato.

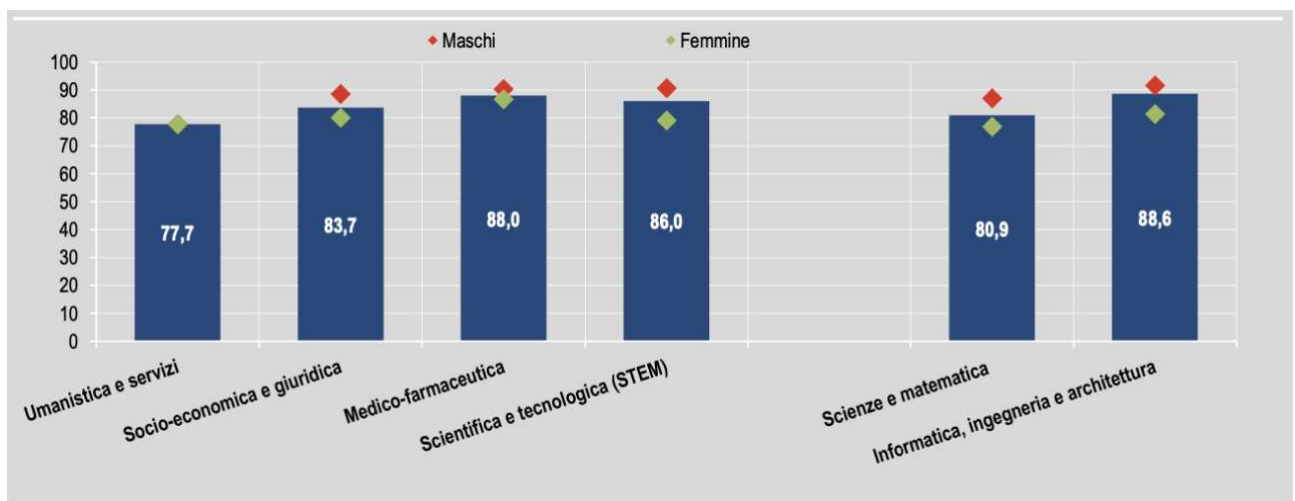
Le imprese attualmente privilegiano i profili dei laureati in materie economiche, ingegneristiche, dell'istruzione e della sanità, nonché in ambito scientifico ed informatico.

²² Associazione Ricerca Felicità ha condotto tra l'1 e il 7 marzo 2024 questa ricerca, coinvolgendo 1000 presone rappresentative di tutte le generazioni attualmente attive nel mondo del lavoro.

Il numero dei neolaureati italiani rimane considerevolmente inferiore rispetto alla domanda delle imprese, anche se negli ultimi anni c'è stato un aumento delle lauree in ambito scientifico e tecnologico. Nel 2022, il 23,8% dei giovani adulti (25-34enni) con un titolo terziario ha una laurea nelle aree disciplinari scientifiche e tecnologiche (Istat, 2022).

Tuttavia, la tipologia del corso universitario determina tassi di occupazione differenti nei laureati nel 2022: il tasso di occupazione dei laureati in settori Umanistici è pari al 77,7%, aumenta all'83,7% per i giovani laureati nell'area socioeconomica e giuridica, si riscontra un 86,0% per le lauree STEM fino a raggiungere il valore di 88,0% per le lauree medico-sanitarie e farmaceutiche per arrivare al massimo valore per le lauree nell'ambito dell'informatica, ingegneria e architettura (88,6%).

Figura 1: Tasso di occupazione dei laureati per area disciplinare e genere



Fonte: Istat 2022

In Italia, il tasso di occupazione dei giovani in transizione dal mondo accademico al lavoro nel 2022 risulta del 74,6%, con un aumento di 7,1 punti rispetto al 2021 (Istat, 2022).

Conseguentemente si riscontra una diminuzione importante dei tassi di disoccupazione che scendono al 12,0% rispetto ai 15,6% dall'anno precedente.

I datori di lavoro faticano ad assumere personale che possiede le caratteristiche di cui hanno realmente bisogno, dovendo così investire denaro per riqualificare persone con esperienze e conoscenze diverse da quelle richieste: dipendenti sotto qualificati (*underskilled*) sono meno produttivi e, ugualmente i dipendenti sovra qualificati (*overskilled*) per il ruolo che ricoprono, non sfruttando a pieno le loro abilità e sviluppando sentimenti di frustrazione e scarsa motivazione.

Questa incongruenza tra richiesta e disponibilità di competenze ha una tendenza crescente e, secondo le previsioni, nel 2030 toccherà 1,4 miliardi di persone a livello mondiale.

In Italia il 36-40% della popolazione in età lavorativa è afflitta da questo problema (Bcg, 2020).

Ancora, i dati raccolti dal OECD (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) rilevano che in Italia il *mismatch* raggiunge attualmente il 38,5% superando di sei punti percentuali il dato relativo alla media europea (32,5%).²³

Le cause di questo fenomeno possono essere innumerevoli: una tra tutte consiste nella mancanza di una comunicazione efficiente delle esigenze tra le imprese e il sistema educativo italiano, portando così ad un disallineamento tra le necessità delle imprese e le competenze trasmesse ai neolaureati durante il percorso di studi.

Per diminuire il grado di disinformazione è opportuno coinvolgere imprese e datori di lavoro nella definizione delle competenze di rilievo, al fine di permettere al sistema educativo ed accademico di ridisegnare il proprio percorso formativo.

Occorre trasmettere agli studenti l'importanza delle *soft skills*, senza limitarsi al mero insegnamento di competenze tecniche.

È necessario mettere in atto progetti di orientamento professionale, in quanto i giovani d'oggi non sono pienamente a conoscenza delle conseguenze delle loro scelte, ma hanno spesso come obiettivo ultimo quello di ottenere una laurea senza fare un'attenta valutazione sul percorso più conveniente da intraprendere.

Bisogna accompagnare i futuri lavoratori durante questa transazione per far sì che prendano decisioni con maggior consapevolezza dei bisogni emergenti: ciò è possibile anche grazie all'aiuto di esperti del settore, come agenzie per il lavoro e figure professionali.

Per attenuare le difficoltà riscontrate dai neolaureati legate al *mismatch* è necessario introdurre progetti finalizzati a mediare il sistema accademico e il mondo del lavoro, organizzando percorsi di orientamento. Parallelamente, si deve assicurare maggior accessibilità a programmi di aggiornamento e di formazione continua per garantire un apprendimento costante delle nuove competenze richieste.

Inoltre, è bene che i neolaureati siano pronti ad impegnarsi nel processo di continuo aggiornamento.

²³ OECD, 2021. Mismatch by Country

Nel contesto attuale, una priorità indiscutibile per i giovani è la consapevolezza, quindi la disponibilità, di avere un apprendimento continuativo per rimanere richiesti dalle imprese, ma anche per prepararsi per attività e mansioni che ancora non esistono.

Applicare un approccio centrato sull'individuo permette di formare lavoratori pronti ad affrontare i repentini cambiamenti lavorativi e a gestire situazioni di incertezza e di stress, fortificando competenze come la comunicazione, il lavoro di squadra, il *problem solving* e la programmazione delle attività.

Inoltre, è necessario che le aziende riescano a tenere alto il livello di motivazione individuale dei giovani lavoratori, in quanto è fondamentale avere dipendenti proattivi e propositivi che siano interessati alla propria crescita personale.

La discrepanza delle competenze ha anche ripercussioni secondarie. Risulta esserci un rapporto inversamente proporzionale tra lo *skill mismatch* e la produttività aziendale, le innovazioni e lo sviluppo sostenibile.

I Paesi con un alto tasso di divario tra disponibilità e richiesta di competenze ottengono punteggi minori nel *Global Talent Competitiveness Index (GTCI)*²⁴, nel *Global Innovation Index (GII)*²⁵ e nei progetti finalizzati allo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite.

Il report del GTCI 2023, pubblicato dall'INSESD in collaborazione con il *Descartes Institute for the future* e lo *Human Capital Leadership Institute*, riporta i dati relativi allo studio realizzato in 134 Paesi. Dai risultati risultano sul podio Svizzera (78,96), Singapore (77,11) e Stati Uniti (76,54). L'Italia si trova in trentaduesima posizione (58,07).

²⁴ GTCI è un indice che misura l'andamento della crescita dei paesi e come questi attraggono e trattengono i talenti. È utile per capire il quadro della competitività globale dei giovani talenti e per sviluppare strategia per aumentare le loro economie.

²⁵ GI rivela le economie più innovative del mondo analizzando la situazione di 132 paesi, vengono classificate in base alle performance relative a sette aspetti principali: capitale umano e ricerca, le istituzioni, le infrastrutture, le imprese, il mercato del lavoro, output tecnologici e di conoscenza e gli output creativi.

Tabella 3: Global Talent Competitiveness Index 2023 rankings

COUNTRY	SCORE	OVERALL RANK	INCOME GROUP	REGIONAL GROUP	REGIONAL GROUP RANK
Switzerland	78.96	1	High income	Europe	1
Singapore	77.11	2	High income	Eastern, Southeastern Asia and Oceania	1
United States of America	76.60	3	High income	Northern America	1
Denmark	76.54	4	High income	Europe	2
Netherlands	74.76	5	High income	Europe	3
Finland	74.35	6	High income	Europe	4
Norway	73.96	7	High income	Europe	5
Australia	73.93	8	High income	Eastern, Southeastern Asia and Oceania	2
Sweden	73.86	9	High income	Europe	6
United Kingdom	73.75	10	High income	Europe	7
Luxembourg	72.88	11	High income	Europe	8
Ireland	70.45	12	High income	Europe	9
Canada	70.13	13	High income	Northern America	2
Germany	69.88	14	High income	Europe	10
Iceland	69.38	15	High income	Europe	11
Belgium	69.12	16	High income	Europe	12
Austria	69.05	17	High income	Europe	13
New Zealand	67.26	18	High income	Eastern, Southeastern Asia and Oceania	3
France	66.91	19	High income	Europe	14
Estonia	64.29	20	High income	Europe	15
Malta	62.66	21	High income	Europe	16
United Arab Emirates	62.56	22	High income	Northern Africa and Western Asia	1
Czech Republic	62.43	23	High income	Europe	17
Korea, Rep.	62.21	24	High income	Eastern, Southeastern Asia and Oceania	4
Israel	62.20	25	High income	Northern Africa and Western Asia	2
Japan	61.65	26	High income	Eastern, Southeastern Asia and Oceania	5
Portugal	61.60	27	High income	Europe	18
Slovenia	60.62	28	High income	Europe	19
Spain	60.36	29	High income	Europe	20
Cyprus	59.46	30	High income	Northern Africa and Western Asia	3
Lithuania	58.73	31	High income	Europe	21
Italy	58.07	32	High income	Europe	22

Fonte: INSEAD, 2023

Secondo il GII 2023 realizzato dall'Organizzazione Mondiale per la Proprietà Intellettuale (OMPI)²⁶ le economie più innovative dello scorso anno risultano essere Svizzera, Svezia e Stati Uniti, mentre l'Italia si classifica in ventiseiesima posizione.

È necessario che le politiche e le imprese indaghino sulle cause principali del disallineamento delle competenze per poter attuare le strategie più consone per appianare questa discrepanza; per far ciò si può ricorrere al *Future Skills Architect* (FSA).²⁷

Si tratta di uno strumento che comprende un processo suddiviso in diverse componenti che offrono informazioni relative a:

²⁶OMPI Agenzia specializzata delle nazioni Unite, è stata creata nel 1967 con l'obiettivo di promuovere l'attività creativa nei giovani e proteggere la proprietà intellettuale del mondo.

²⁷ Strumento ideato e messo a disposizione dal Boston Consulting Group per capire quali sono i fattori che si trovano alla base della mancanza di corrispondenza delle competenze e per poter introdurre strategie per migliorare la qualità della forza lavoro futura (BCG, 2020).

- Maturità FSA: valuta il livello di sviluppo del Paese
- Modello nazionale per definizione degli obiettivi
- Indice di maturità FSA: comprende la fotografia della situazione di 75 Paesi che rappresentano circa il 95% del PIL mondiale e il 79% della popolazione globale.
- Parametri di riferimento su cui le nazioni si possono basare per valutare il proprio disallineamento delle competenze.

Questo strumento indaga sette elementi chiave riguardanti la capacità, la motivazione e le opportunità:

- *Self-Realization* (Realizzazione di sé): bisogna offrire i giusti incentivi e istruzioni al fine di sviluppare nelle persone la motivazione e le responsabilità necessarie;
- *Human-focused environment* (Ambiente incentrato sull'uomo): è bene progettare i percorsi di orientamento in virtù delle esigenze e i valori propri della persona in quanto differiscono notevolmente da una generazione all'altra;
- *Labor market inclusivity* (Inclusività del mercato del lavoro): bisogna capire come sbloccare il potenziale di tutti i lavoratori, comprese le categorie più fragili come i disabili e gli anziani;
- *Skills liquidity* (Liquidità delle competenze): è bene fare in modo che, al di fuori delle occasioni lavorative immediate, le persone si candidino per un numero più elevato di annunci. Ciò dà la possibilità alle aziende di avere una rosa di candidati più ampia e ai neolaureati di avere maggiori possibilità di trovare un impiego.
- *Accessible opportunities* (opportunità accessibili): le informazioni e gli annunci di lavoro devono essere disponibili e reperibili per tutti i candidati
- *Lifelong employability* (occupabilità per tutta la vita): considerati i continui cambiamenti a livello lavorativo, le imprese devono garantire la possibilità di una formazione continua con l'obiettivo di rimanere sempre aggiornati.
- *Fundamental skills set* (set di abilità fondamentali): bisogna trovare modi per aiutare le persone a sviluppare competenze che permettano loro di svolgere tutti i tipi di lavori attuali e quelli non ancora esistenti, questo è possibile grazie all'impegno congiunto dei governi, delle imprese e delle istituzioni educative.

Figura 2: Future Skills Architect (FSA)



Fonte: BCG 2023

Da uno studio del Boston Consulting Group sono quasi 10 milioni i lavoratori italiani che non possiedono le competenze adeguate alla posizione lavorativa che ricoprono.

L'Italia non risulta eccellere in nessuno dei sette punti sopracitati: il settore maggiormente carente risulta essere la formazione, con un livello di partecipazione ai *Massive Open Online Courses* (MOOC) due volte inferiore rispetto ai Paesi Leader.

Per affrontare la mancata corrispondenza delle competenze si possono attuare strategie per evitare ulteriori deterioramenti del mercato del lavoro.

Molte aziende utilizzano il potenziale delle piattaforme di talenti online per facilitare la ricerca delle abilità richieste. Ad esempio, la piattaforma australiana Hatch Exchange inizialmente predisposta per mettere in contatto studenti universitari con possibilità di lavori part-time, a seguito della pandemia da COVID-19 ha direzionato il proprio servizio per collegare neolaureati e persone in cerca di lavoro ad aziende con posti vacanti da ricoprire. Attualmente, molti altri Paesi stanno integrando l'utilizzo di questa piattaforma alle proprie tecniche di reclutamento del personale.

Sarebbe opportuno, inoltre, cercare di facilitare l'apprendimento di competenze grazie all'utilizzo di piattaforme *e-learning* a cui tutti si possono collegare e accedere così ai contenuti (BCG, 2020).

2.5 I social media come metodo di reclutamento: il *social recruiting*

Nell'era digitale, molti aspetti della nostra vita sono stati rivoluzionati dai social media, incluse le modalità in cui i neolaureati cercano e trovano lavoro.

L'uso dei social media come metodo di reclutamento (*social recruiting*) sta diventando sempre più diffuso, dando la possibilità alle imprese metodi nuovi per raggiungere potenziali candidati in modo semplice e mirato.

La *Society of Human Resource Management* (SHRM)²⁸ nel 2019 rivela che i nuovi strumenti di selezione del personale semplificano i processi di assunzione, riducono i tempi impiegati nell'iter e migliorano la qualificazione dei candidati, perfezionando la successiva esperienza di inserimento.

Inoltre, da una ricerca realizzata nel 2020 dalla società di consulenza *McKinsey & Company* si evince che l'utilizzo di nuovi strumenti legati alle innovazioni tecnologie per il reclutamento permette alle imprese di ridurre i costi di assunzione fino al 50% e di aumentare la produttività dell'ufficio risorse umane del 25-50%²⁹.

Per attuare efficacemente una strategia di *social recruiting* occorre che l'azienda sia conosciuta dal pubblico di riferimento e dai potenziali candidati, per cui è importante curare nel dettaglio la propria presenza online tramite il sito internet dell'azienda e i profili social. Ciò va curato con assidue pubblicazioni ed aggiornamenti, evitando periodi di assenza troppo prolungati.

È necessario, inoltre, definire nel dettaglio il profilo del candidato ideale che si sta ricercando per ricoprire una determinata posizione lavorativa, per restringere il campo ad uno specifico target di riferimento e avere quindi minori costi di sponsorizzazione.

Il *social recruiting* vanta della possibilità di utilizzare differenti piattaforme *social*, come Facebook, Instagram e LinkedIn, che detengono caratteristiche e punti di forza differenti.

²⁸ Society for Human Resource Management, (2019). *Managing Organizational Change*.

²⁹ McKinsey & Company, (2020). *Beyond hiring: How companies are reskilling to address talent gaps*.

Linkedin risulta essere, attualmente, la principale piattaforma per la ricerca di lavoro; tuttavia, anche Facebook permette di inserire e trovare nel proprio *feed* variegati annunci di lavoro che rimandano direttamente a piattaforme esterne dedicate o al sistema aziendale che raccoglie i *curricula vitae*.

Instagram, invece, non permette la possibilità di caricare annunci di lavoro; tuttavia, risulta essere un alleato ideale per disegnare e comunicare ad un pubblico sempre più ampio l'immagine dell'azienda (*Employer branding*). Inoltre, questa piattaforma, a confronto con Facebook, riesce a raggiungere un target più giovane (under 35). Inoltre, una volta pubblicate immagini accattivanti dell'azienda sulla propria pagina, si possono inserire collegamenti con gli annunci e le offerte di lavoro da cui un individuo potrà iniziare il processo di candidatura e di selezione.

Da un lato, quindi, i social media danno la possibilità ai neolaureati di avere accesso a maggiori opportunità di lavoro e di essere più attivamente coinvolti nel processo di ricerca: attraverso piattaforme social (Facebook, Linkedin e Twitter) i giovani possono creare il proprio profilo professionale, entrare in contatto con aziende e inserirsi in gruppi di discussione relativi a tematiche del settore di loro interesse (crowdsourcing)³⁰.

Facendo ciò, hanno maggiori occasioni per creare legami con i futuri datori di lavoro.

Tuttavia, questi nuovi strumenti possono amplificare la disparità tra neolaureati in cerca di un'occupazione e le imprese che offrono posizioni lavorative.

Dall'altro lato della medaglia l'uso dei *social media* nel processo di reclutamento può implicare anche sfide significative: l'utilizzo di queste piattaforme da parte delle imprese permette di raggiungere un pubblico molto più ampio rispetto alle modalità di reclutamento utilizzate in precedenza. Tuttavia, ciò porta ad un'elevata concorrenza tra i candidati, rendendo così maggiormente difficile per i giovani riuscire ad emergere e a distinguersi dalla massa.

Inoltre, l'utilizzo dei *social media* per i processi di assunzione può risultare rischioso in quanto le decisioni possono essere influenzate da fattori non rilevanti per le competenze e l'esperienza dei candidati, creando così fenomeni di discriminazione e di favoritismo senza tener conto dell'aspetto meritocratico.

È bene tenere in considerazione, inoltre, che non tutti i neolaureati hanno pieno accesso all'utilizzo dei *social media*, in quanto possono non avere le competenze necessarie per

³⁰ Crowdsourcing è un'applicazione del social recruiting in cui chi è alla ricerca di lavoro dichiara, all'interno di pagine social o di gruppo dedicati al lavoro, di essere propenso e disponibile a valutare opportunità lavorative.

sfruttare i vantaggi di queste piattaforme. Questo aumenta il fenomeno della disparità di accesso alle offerte di lavoro e può ampliare le disuguaglianze all'interno del mercato del lavoro, escludendo alcuni candidati da posizioni più prestigiose.

Un altro fenomeno problematico legato al *social recruiting* come metodo di selezione del personale risulta essere il *filter bubbles*, o bolle informative. Questa espressione fa riferimento al risultato del sistema di personalizzazione dei risultati di ricerche sui siti internet grazie ad algoritmi (Pariser E., 2010). I candidati sono così coinvolti principalmente da offerte di lavoro in linea con i propri interessi e le loro caratteristiche, limitando le loro occasioni di avere accesso ad occupazioni differenti che potrebbero invece suscitare il loro interesse.

Questo fenomeno aumenta, inoltre, episodi di discriminazione basata su elementi come l'etnia, il genere, il proprio contesto sociale ed economico.

Landers & Schmidt (2016) individuano sei principali questioni problematiche associate all'applicazione dei *social media* nel processo di selezione e reclutamento.

La prima problematica è legata all'affidabilità e alla validità delle informazioni ricavabili attraverso i *social media*: i candidati potrebbero descrivere se stessi non in maniera totalmente corretta, o i loro profili potrebbero essere modificati da ulteriori informazioni collegate ad altri utenti.

Un'altra questione riguarda l'utilità delle informazioni pubblicate dai giovani, in quanto possono risultare filtrate ed influenzate dai valori e dalle norme socioculturali del contesto online o in relazioni alle tematiche attuali con maggior spessore e rilevanza. I selezionatori, quindi, potrebbero riscontrare difficoltà nel distinguere le informazioni peculiari della persona da quelle pubblicate solo per conformismo alla società e con lo scopo di ricevere consensi.

La terza problematica si riferisce agli aspetti legali di accesso alle informazioni all'interno dei *social media*: pur essendo contenuti pubblici, bisogna escludere le informazioni come etnia ed orientamento sociale dalle decisioni di assunzione.

La quarta questione è l'etica dell'accesso a tali informazioni: un giovane al momento della candidatura può scegliere di non fornire i propri profili social; nonostante ciò, il datore di lavoro o il personale che si dedica al processo di reclutamento potrebbero comunque ricercare tali informazioni, violando così l'etica professionale.

Le ultime due problematiche messe in evidenza dagli autori risultano essere l'inclusione delle informazioni dai social nel processo decisionale che precede l'assunzione e la rapida evoluzione della tecnologia.

Data l'evoluzione delle tecnologie e l'aumento dell'utilizzo di sistemi AI durante i processi di reclutamento, i dati relativi alle navigazioni e alle interazioni online di ognuno, possono rivelare all'organizzazione informazioni private e sensibili dei candidati in questione.

Ciò potrebbe portare a venire a conoscenza delle ideologie politiche e religiose della persona, così come la situazione di vita familiare e privata e delle attività svolte durante la propria quotidianità esterna alla vita professionale.

In virtù di ciò, l'Unione Europea ha stipulato nel 2016 il regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR), entrato poi in vigore nel 2018.³¹ Questo testo chiama tutte le imprese che operano nell'UE a trattare i dati personali in maniera etica e ad usarli solamente per lo scopo prefissato.

2.6 L'Employer Branding come strategia per attirare i neolaureati

L'Employer Branding è un elemento fondamentale per avere una strategia efficace di recruiting. Questo concetto viene utilizzato per la prima volta nel 1996 con Ambler e Barrow.³²

Questo fenomeno può essere definito come l'insieme delle tecniche utilizzate per costruire un'immagine forte ed attraente dell'azienda di riferimento e che hanno lo scopo di attrarre i migliori talenti, sia uscenti dal mondo accademico che già all'interno del mercato del lavoro

Oggi, infatti, non sono solo le imprese a scegliere i neolaureati da assumere, ma sono anche i giovani stessi a trovare e prediligere una determinata azienda per il loro percorso professionale.

Secondo LinkedIn il 75% dei neolaureati prima di affrontare un colloquio di lavoro effettua una ricerca sull'azienda, per capire la sua reputazione. Risulta che l'86% dei giovani non sarebbe disposto ad accettare una posizione lavorativa in un'azienda con una bassa reputazione (Randstad, 2024).

³¹ Unione Europea, 2016. The General Data Protection Regulation.

³² Amber & Barrow, 1996. The employer brand.

Viviamo in un'era caratterizzata dalla continua oscillazione tra mondo reale e mondo digitale, in cui gli stakeholders³³ utilizzano i social media e i siti aziendali per avere notizie sulle imprese.

L'*Employer Branding* ha quindi lo scopo di creare un'immagine ed una reputazione positiva dell'azienda, mettendo in evidenza le qualità del marchio, che sia accattivante ed in grado di attirare l'interesse dei neolaureati affinché prediligano lavorare al suo interno piuttosto che in altre imprese presenti sul mercato.

È essenziale, per lo sviluppo di un *External Employer Branding* con lo scopo di recruitment, la creazione di un *Employer Image* positiva per il mercato del lavoro esterno, identificando i neolaureati potenzialmente ideali per la posizione lavorative, quindi stabilendo quale sia il canale di comunicazione più efficiente per raggiungerli.

I dipendenti, in quanto sono a conoscenza dall'interno delle caratteristiche dell'azienda, sono i principali fornitori dell'immagine reale della stessa; hanno, inoltre, il potere di diffondere informazioni sia tramite recensioni (positive o negative), sia attraverso il passa parola (*Employee Advocacy*).³⁴

L'*Employer Branding*, in quanto mirato sia all'interno che all'esterno dell'azienda, risulta essere un concetto più complesso rispetto al branding tradizionale.³⁵

L'efficacia della strategia si articola in tre fasi principali:

1. *Attraction*: attirare i neolaureati con le competenze e le caratteristiche che rispondono ai requisiti e alle necessità dell'impresa;
2. *Engagement*: coinvolgere i giovani all'interno dell'azienda, aumentando così il loro grado di motivazione, quindi le prestazioni, attraverso paghe soddisfacenti ed ambienti lavorativi che mirano al benessere comune;
3. *Retention*: mantenere i neoassunti all'interno dell'impresa nel lungo periodo, coinvolgendoli emotivamente, grazie alla creazione di una relazione tra datore di lavoro e lavoratori.

³³ Gli stakeholders sono le persone che portano interessi all'interno dell'organizzazione e che hanno interessi nella performance perché la condizionano e ne contribuiscono a livello economico. Si dividono in interni (manager, imprenditori) ed esterni (clienti, fornitori, comunità locali).

³⁴ Con il termine *Employee Advocacy* ci si riferisce alle azioni dei dipendenti interni che sostengono l'impresa di appartenenza come la condivisione nei social media di contenuti ed elementi che promuovono l'azienda.

³⁵ Il *branding* risulta essere una strategia di marketing usata dalle imprese col fine di creare un'immagine positiva di un determinato prodotto, o dell'azienda stessa, nella mente dei consumatori con l'obiettivo di far scegliere loro il prodotto di una marca piuttosto che di un'altra sulla base di quanto il *brand* sia ritenuto seducente e di qualità. Il *brand* (o marca) si riferisce all'insieme degli elementi che rappresentano un'azienda e la rendono distinguibile dai competitors. Comprende il nome, il design, il logo, la storia aziendale, la reputazione e, più in generale, tutti i valori e gli elementi immateriali attribuiti ai prodotti e che orientano il consumatore verso una determinata scelta.

Un altro elemento importante da tenere in considerazione per avere un'efficace strategia di *Employer Branding* è la cultura aziendale.

Negli ultimi anni quest'ultima si sta proiettando sempre di più verso tematiche come l'inclusione e la diversità, anche in virtù delle priorità e delle esigenze dimostrate dalla Generazione Z ormai alle porte del mondo del lavoro.

In conclusione, integrare il social recruiting con le strategie di *Employer Branding* è importante per le imprese che mirano attrarre e trattenere i neolaureati migliori.

Investire nella realizzazione di un'immagine positiva online che professa una buona cultura aziendale ed inclusiva diminuisce i costi di reclutamento e di selezione, facilita un inserimento di successo e aiuta a creare per i neolaureati che entrano a far parte dell'impresa un ambiente di lavoro soddisfacente e gratificante, caratterizzato da un clima di benessere generale che migliora la produttività, aumentando così i profitti dell'organizzazione.

CAPITOLO 3

Il Contratto Psicologico

3.1 Soggetti e funzioni del contratto psicologico

Prima di parlare del contratto psicologico è opportuno citare il concetto di *reciprocazione* proposto da Levinson nel 1963, e utilizzato per riferirsi alle caratteristiche dello scambio tra persona ed organizzazione. Ciò si ricollega alla norma della reciprocità (Gouldner, 1960).

Quest'ultima si riferisce ad una distribuzione uguale dei diritti e dei doveri tra due persone all'interno di una relazione, intesa come regola sociale che preserva le rispettive identità e valori.

I soggetti coinvolti nel contratto psicologico sono:

- Il dipendente, ovvero la persona che svolge un'attività lavorativa stando alle dipendenze di un altro soggetto, quale il datore di lavoro;
- Il datore di lavoro, quindi l'organizzazione intera che rappresenta, in quanto si trova al vertice della struttura stessa.

La relazione tra i due attori sopracitati si instaura all'interno di un ambiente dinamico composto da innumerevoli individui, ognuno con il proprio ruolo e la propria visione.

Per questo motivo, il contratto psicologico risulta essere costantemente incompleto, in quanto deve tener conto della razionalità di tutti gli attori coinvolti e dei continui cambiamenti che avvengono nell'ambiente organizzativo e che rendono difficile specificare per intero tutte le condizioni.

In linea con questa visione, l'organizzazione si comporta in un certo modo nei confronti del lavoratore ed egli, in cambio, apporta il suo contributo a livello lavorativo cercando di svolgere le proprie mansioni nel migliore dei modi.

Entrambi gli attori, quando si generano malcontenti, rivendicano le proprie aspettative in modi diversi: l'organizzazione attraverso il proprio potere e l'autorità che detiene, mentre il lavoratore diminuendo il proprio contributo alle mansioni lavorative; quindi, il contratto psicologico, pur non avendo regole scritte, ha influenza anche sui comportamenti degli attori coinvolti (Shein, 1965).

«Il contratto psicologico è l'insieme delle credenze dell'individuo circa gli obblighi reciproci esistenti tra l'individuo stesso e la sua organizzazione e ha origine quando una persona fa promesse che generano tali credenze»³⁶

Da questa definizione emergono due caratteristiche principali del contratto psicologico: la prima consiste nell'importanza attribuita alla percezione che la persona ha in relazione agli obblighi che derivano dal rapporto con l'organizzazione, facendo così passare in secondo piano i semplici punti di vista delle due parti coinvolte; la seconda caratteristica riguarda l'importanza attribuita agli obblighi reciproci, e non solamente alle aspettative del neolaureato su ciò che ritroverà nella realtà lavorativa.

Si crea così un insieme di attese e di impegni che si basano sulla relazione con l'altro, quindi, un insieme di aspettative bidirezionali non scritte formalmente, ma che regolano la relazione tra lavoratore e azienda.

Le credenze e le aspettative di un lavoratore si formano in base a:

- Promesse esplicite fatte dall'azienda stessa
- Inferenze ed interpretazioni compiute prima dell'assunzione
- Osservazione dei colleghi più anziani

Tuttavia, Guest (1998) risulta non condividere nella totalità la visione della Rousseau. Infatti, egli propone di porre l'attenzione sulla totalità della relazione tra individuo e organizzazione in quanto, concentrandosi unicamente sulle percezioni del dipendente, si andrebbero a perdere quegli elementi caratteristici di reciprocità derivanti dalla relazione nella sua interezza.

Al momento dell'ingresso nel mondo del lavoro, in particolare all'interno di un'azienda, il neolaureato firma il cosiddetto "contratto giuridico" che definisce i doveri e i diritti degli attori coinvolti, stabilendo inoltre una serie di norme a cui entrambi dovranno attenersi per tutta la durata della relazione.

Con ciò ci si riferisce all'Art.2094 c.c. secondo cui *"è prestatore di lavoro subordinato chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore."*³⁷

Parallelamente, come precedentemente anticipato, il neolaureato e il datore di lavoro firmano "mentalmente" (in quanto non risulta esserci un contratto fisico) il contratto

³⁶ Denise Rousseau, 1989. Psychological and implied contracts in organizations

³⁷ Art. 2094 del Codice Civile Italiano

psicologico che comprende le aspettative che l'individuo ha nei confronti dell'azienda e, al tempo stesso, le aspettative che l'organizzazione nutre per il neoassunto.

A differenza del contratto giuridico, il contratto psicologico è di carattere dinamico e più flessibile, in quanto le aspettative degli attori coinvolti si evolvono e si modificano nel corso del tempo, in virtù dei cambiamenti sociali e culturali.

Più lunga è la durata del rapporto, più consistente è l'interazione tra le parti quindi, più profondo diventa il contratto stesso.

È bene precisare che un neolaureato che entra a far parte del mondo del lavoro, oltre che con il datore sviluppa un contratto psicologico (anche se con differenti obiettivi) ogni volta che entra a far parte di un gruppo all'interno di un'organizzazione. Di conseguenza, non esiste solo un contratto di questo tipo, bensì tante quante sono le relazioni che l'individuo instaura e i gruppi a cui appartiene.

Il contratto psicologico, quindi, risulta essere:

- Una componente imprescindibile all'interno della relazione di impiego;
- Una forma contrattuale implicita e informale;
- L'insieme delle aspettative reciproche derivanti dai bisogni nati dalla relazione tra un impiegato e la propria organizzazione di appartenenza;
- L'insieme delle promesse accolte dal lavoratore inerenti agli accordi stipulati con l'organizzazione;
- Un elemento dinamico all'interno della relazione tra lavoratore e organizzazione che può modificarsi nel corso del tempo;
- Un elemento che influisce sugli atteggiamenti e sui comportamenti degli attori coinvolti.

Secondo Shore e Tetrick (1994), le funzioni principali del contratto psicologico sono tre: diminuire l'incertezza, fornire un modello di comportamento e permettere al lavoratore di poter sviluppare il senso di importanza all'interno dell'organizzazione evidenziando l'influenza che egli ha in essa.

Il primo punto fa riferimento a ciò che le altre forme contrattuali non riescono a comprendere e ad esplicitare. Questo tipo di contratto, quindi, riesce a colmare le lacune rimanenti, riuscendo così a diminuire i livelli di incertezza derivanti dai vuoti normativi.

Il secondo punto consiste nel fornire al neolaureato i modelli comportamentali di base da seguire all'interno dell'organizzazione per tutto il corso della sua carriera professionale. Diminuisce così il bisogno di una supervisione organizzativa costante, in quanto i dipendenti stessi esercitano un autocontrollo sui comportamenti propri e dei colleghi in virtù dei modelli comportamentali che hanno fatto propri.

L'ultima finalità del contratto psicologico è proprio quella di rendere il lavoratore parte attiva e coinvolta all'interno delle attività organizzative: è importante che l'individuo accetti i termini imposti e abbia la consapevolezza di poter decidere di rispettare o meno l'accordo stipulato, influenzando così le proprie attività e il destino dell'impresa.

Questi tre aspetti rafforzano il senso di appartenenza dei dipendenti verso l'impresa, aumentando inoltre i livelli di *commitment*.³⁸

Il *commitment* si manifesta nell'attitudine con cui una persona si rapporta al proprio lavoro, l'atteggiamento che lo porta a sentirsi maggiormente coinvolto nell'organizzazione, quindi a migliorare la performance e la resilienza. Nasce quando un individuo si riconosce concretamente nei valori aziendali, si sente soddisfatto dai risultati che riceve e quando sente di essersi inserito in un contesto sereno e stimolante.

La Rousseau (2004) individua due tipologie essenziali di contratto psicologico: il *contratto transazionale* si basa sugli obblighi relativi allo scambio monetario inerenti ad un periodo di tempo limitato e non implicano un grande coinvolgimento emotivo da parte degli attori coinvolti; il *contratto relazionale*, invece, riguarda gli accordi e gli impegni relativi a periodi di tempo più lunghi che, al contrario del primo tipo, non comprendono vincoli economici. Quest'ultimo riguarda quindi un tipo di contratto più profondo dal punto di vista psicologico, basato sulla fiducia e sulla lealtà reciproche, in cui il soggetto tende a sviluppare un'identità professionale in relazione all'organizzazione, favorendo le volontà di mantenere la relazione nel tempo.

3.2 Le influenze del contratto psicologico nei contesti di lavoro

Il contratto psicologico "stabilito" all'inizio dell'inserimento lavorativo risulta essere la base per gli ulteriori contratti che la persona instaurerà con tutti gli individui interni ed esterni all'organizzazione durante la permanenza in azienda.

È chiaro, quindi, che questa fase iniziale è delicata ed è essenziale che avvenga nei migliori dei modi, in quanto determina ed influisce su tutto il periodo successivo.

Se la stipulazione del contratto psicologico avviene correttamente si possono avere vantaggi sia per l'azienda che per l'individuo.

³⁸ Insieme dei comportamenti intrapresi dall'individuo in quanto suscitati dal senso di responsabilità e motivazione nei confronti dell'azienda.

In caso di un processo di inserimento adeguato, il rapporto lavoratore-organizzazione si fortifica e diventa più profondo, diminuendo così le probabilità di tradimenti e malcontenti reciproci. Si crea quindi un ambiente di lavoro in cui tutti sono orgogliosi del proprio operato e si sentono parte della totalità, direzionando così i propri sforzi verso il raggiungimento di obiettivi comuni.

Inoltre, è possibile avere una diminuzione dell'incertezza organizzativa, quindi di stati di malessere e sentimenti negativi da parte degli attori coinvolti, rendendo maggiormente prevedibili i comportamenti dei soggetti all'interno dell'impresa.

Robinson e Morrison (2000) hanno posto la loro attenzione su come i contratti psicologici evolvono nel tempo, e hanno individuato due tipologie di fattori che possono influenzarne lo sviluppo: i *fattori interni* che comprendono le aspettative e le motivazioni individuali, il più delle volte legate a considerazioni socio-emotive, economiche e lavorative, e a sentimenti legati all'autostima e all'utilità sociale; i *fattori esterni*, che invece, comprendono le informazioni sociali che il neolaureato riceve da altri individui.

I contratti psicologici si basano su elementi di potere che possono essere manifestati in modo simmetrico o asimmetrico. È necessario che ipotetiche asimmetrie non influiscano negativamente sui rapporti di scambio, in quanto potrebbero ridurre la qualità della relazione.

Il contratto psicologico si può definire in equilibrio o in disequilibrio a seconda che le aspettative dell'azienda e del lavoratore vengano soddisfatte o meno.

Tra le aspettative del lavoratore possiamo citare, oltre a quelle mostrate in tabella 4 sottostante, l'aver la possibilità di turni e di godere di giornate di riposo, avere previste delle giornate di ferie e avere il diritto di partecipare a sindacati e di poter scioperare se si ritiene necessario.

Il giovane si aspetta inoltre di avere riscontri costanti sulle proprie performance per migliorare la propria attività professionale.

Le aspettative dell'azienda nei confronti del lavoratore, invece, sono riscontrabili nella seguente tabella.

Tabella 4: Aspettative del dipendente e aspettative dell'azienda

ASPETTATIVE DEL DIPENDENTE	ASPETTATIVE DELL'AZIENDA
Percepire un compenso equo per l'attività svolta e quindi essere pagati per le ore lavorate;	Che il lavoratore rispetti il normale orario di lavoro;
Giustizia nelle procedure di selezione e promozione;	Che il lavoratore prenda iniziative per migliorare il proprio rendimento;
Essere trattati in maniera giusta;	Che il lavoratore dimostri lealtà e onestà;
Avere supporto dall'azienda per la risoluzione di problematiche lavorative;	Che il lavoratore abbia cura del patrimonio aziendale;
Poter usufruire di corsi di aggiornamento;	Che il lavoratore scioperi solo quando effettivamente necessario e quando non è stata trovata altra soluzione;
Avere la possibilità di crescere professionalmente;	Che il lavoratore si presenti a lavoro vestito con cura e senza eccessi;
Poter lavorare in un ambiente sicuro e pulito;	Flessibilità nel lavoro in situazioni di emergenza e che il lavoratore si riconosca nei valori aziendali;

Fonte: Antonelli, A., Borto, M., Epiri, E., Felicetti, V., Paciaroni, M., (2019). *Il contratto psicologico. Corso di Comportamento Manageriale A.A. 2018-2019. Università di Macerata.*

Quando le aspettative di entrambi le parti sono in equilibrio significa che le parti sono soddisfatte del rapporto di lavoro, ma se anche solo una aspettativa non viene soddisfatta la relazione risulta in disequilibrio, deteriorando il sentimento di lealtà reciproca su cui si era fondato originariamente il patto tra lavoratore e organizzazione e su cui si è fondata la *membership*.

Se l'azienda non soddisfa a pieno le aspettative del lavoratore, questo risulta insoddisfatto e con scarsa motivazione, quindi si svilupperà successivamente senso di frustrazione e peggioreranno i livelli delle prestazioni lavorative. Ciò avviene per il venir meno del *commitment* e causa un peggioramento del clima aziendale.

Ciò evidenzia una stretta correlazione tra la soddisfazione dei lavoratori e i loro livelli di prestazione: più alto è il livello di soddisfazione e migliori saranno i loro contributi lavorativi; risulta così essere una relazione direttamente proporzionale.

Per assicurarsi che i neolaureati siano soddisfatti, e che quindi apportino un contributo positivo all'attività dell'azienda, occorre considerare i bisogni di ognuno, tenendo in considerazione che questi ultimi sono estremamente variegati e mutevoli nel tempo: ciò

che risulta motivante per una persona può non esserlo per qualcun altro, e ciò che motiva un neolaureato in ingresso può non rimanere uguale nel corso della sua carriera lavorativa. I diversi fattori che generano motivazione, come riportato nel Capitolo 1, sono di due tipi: le motivazioni intrinseche che nascono da sensazioni interne all'individuo, come l'autorealizzazione, il senso di appartenenza, la sensazione di aver imparato qualcosa o di aver contribuito al benessere dell'azienda e al raggiungimento degli obiettivi; le motivazioni estrinseche sono quelle che derivano da elementi esterni come il salario, le promozioni, i *fringe benefits*.

Una tra tutte le ragioni che possono provocare soddisfazione e insoddisfazione è la *fairness*, definita per la prima volta dagli studiosi Folger e Cropanzano (2001).

La *fairness* risulta essere la percezione del lavoratore dei livelli di giustizia, di equità, di lealtà e di correttezza. Nel caso in cui questa percezione mancasse, il dipendente risulterebbe insoddisfatto in quanto si sentirebbe trattato ingiustamente, e diventerebbe così nel lungo periodo sempre più demotivato. Ciò deriva dal fatto che l'individuo tende a confrontarsi con le altre persone, mettendosi a paragone su diversi aspetti per valutare se i metodi di ricompensa risultino equi.

È importante tenere in considerazione che il lavoratore dimostra all'azienda lealtà, correttezza ed impegno se anche questa, a sua volta, dimostra le stesse qualità nei confronti del dipendente.

Figura 3: *Fairness e performance*



Fonte: Salvatore, A. (2006). *La relazione tra contratto psicologico e performance aziendale*

Figura 4: *Unfairness e performance*



Fonte: Salvatore, A. (2006). *La relazione tra contratto psicologico e performance aziendale*

3.3 Strategie di inserimento per lo sviluppo di un buon contratto psicologico

Le grandi trasformazioni del contesto economico e sociale del lavoro fanno emergere sfide nuove per la salute dei dipendenti, e originano nuovi possibili rischi psicosociali derivanti dalle modalità di organizzazione del mondo del lavoro.

È importante porre la propria attenzione sulla gestione organizzativa in relazione a queste problematiche, in quanto l'esperienza di stress lavorativo ha conseguenze negative sulla salute e sulla sicurezza tanto dei dipendenti, quanto delle organizzazioni.

Di fronte all'importanza del capitale umano all'interno delle organizzazioni, spesso la gestione aziendale non tiene in considerazione l'aspetto emotivo dei dipendenti, che ha invece un'influenza consistente sulle prestazioni lavorative e sui livelli di motivazione.

In linea con ciò, la sfera emotiva non è considerata importante, in quanto le aziende, soprattutto le meno strutturate, molte volte ritengono che la logica e la razionalità siano sufficienti per mantenere il buon funzionamento dell'organizzazione. Spesso si riscontra, infatti, una grande attenzione per gli aspetti burocratici, le procedure, i compiti e le regole formali, ma si trascurano tutto ciò che non rientra in questi campi perché visto come un fattore forviante rispetto al raggiungimento degli obiettivi riguardo la produttività e l'efficienza.

Tuttavia, gli effetti di questi approcci si rivedono nelle performance dei lavoratori.

Molti studi condotti nel corso degli anni hanno evidenziato come i livelli di impegno (*commitment*) e di coinvolgimento del personale (*engagement*)³⁹ aumentano in relazione all'attività lavorativa e al contesto in cui è inserita, in quanto sono in grado, a prescindere dalla retribuzione monetaria, di soddisfare le esigenze e i valori della persona come il senso di appartenenza e la fedeltà.

In linea con il concetto di contratto psicologico che prevede una relazione dinamica e bilaterale tra lavoratore ed organizzazione, nel mondo del lavoro attuale non è più solo il neolaureato a doversi adattare all'impresa e ai suoi membri interni, bensì è anche l'organizzazione stessa che si modifica e si modella in funzione del nuovo dipendente.

In virtù di questo, è bene che i percorsi di formazione siano strutturati ed efficaci affinché l'inserimento di un neolaureato apporti cambiamenti positivi nell'organizzazione e risulti duraturo nel lungo periodo.

³⁹ Coinvolgimento razionale ed emotivo con cui un dipendente si sente motivato a contribuire al successo dell'impresa in quanto si sente parte integrante di essa.

La formazione aziendale per i neolaureati crea dipendenti preparati, competenti ed efficaci in tempi brevi. Permette di migliorare il clima aziendale e di aumentare i tassi di *retention*⁴⁰. Questo processo è importante non solo dal punto di vista dell'impresa, in quanto sviluppa il capitale intellettuale, ma anche dal punto di vista del lavoratore.

È importante che l'organizzazione definisca un modello di lavoro coinvolgendo attivamente i neolaureati nelle relative decisioni da prendere definendo, inoltre, obiettivi chiari e concreti al fine di non perdere la motivazione nella ricerca di perseguire obiettivi irrealizzabili.

Il metodo S.M.A.R.T. è utile per definire gli obiettivi in modo che siano più facili da raggiungere. La definizione di questi ultimi risulta la prima attività da compiere per il loro raggiungimento. Per gestire efficacemente gli obiettivi aziendali, bisogna prima conoscerne la validità (Drucker, 1954).

L'acronimo indica le cinque qualità fondamentali che un obiettivo deve avere:

1. *Specific* (specifico): l'obiettivo deve essere ben definito e focalizzato in modo che tutte le persone che lo perseguono abbiano le idee chiare a riguardo;
2. *Misurable* (misurabile): è opportuno inserire numeri concreti e oggettivi per riuscire a valutare a mano a mano i progressi;
3. *Achievable* (attuabile): obiettivi realistici e possibili da raggiungere in base alle risorse disponibili e in tempi congrui;
4. *Realistic* (rilevante): deve avere importanza per il gruppo di lavoro, quindi collegato alle esigenze di tutti affinché il contributo sia totale;
5. *Time-bound* (temporizzato): l'obiettivo deve per essere raggiunto in tempi ragionevoli e scadenze realistiche per far sì che i dipendenti mantengano la motivazione e l'impegno.

Per preannunciare un buon rapporto tra neolaureato ed organizzazione, quindi alti livelli di soddisfazione e di prestazione da parte dell'individuo, è necessario porre particolare attenzione e cura al processo di inserimento lavorativo, in particolare ai programmi di *onboarding* e al tema della socializzazione al lavoro.

L'*onboarding* risulta essere il processo attraverso il quale i membri potenziali passano dall'essere outsider a diventare insider, aiutandoli nell'apprendimento delle conoscenze, delle abilità e dei comportamenti richiesti per avere un esito positivo all'interno della propria posizione lavorativa.

⁴⁰ La *Retention* risulta essere il fenomeno grazie al quale un'organizzazione fidelizza i suoi dipendenti in modo tale da mantenerli all'interno dell'azienda e che non vadano in cerca di lavoro da altre parti.

È importante progettare piani di inserimento strutturati ed espliciti per permettere ai neolaureati di inserirsi al meglio all'interno del loro ruolo, interiorizzando le politiche e la cultura dell'impresa, conoscendo le responsabilità legate alla propria mansione e riconoscendo i ruoli degli altri membri per facilitare la socializzazione e creare relazioni significative con i colleghi. Tutte le organizzazioni (non solo le medie/grandi imprese oppure quelle più strutturate) dovrebbero disporre di tali piani di inserimento.

Come da studi e statistiche condotte negli anni precedenti alla pandemia, anche nel contesto attuale, il processo di *onboarding* risulta avere un impatto positivo sia sull'azienda che sui lavoratori.

La ricerca condotta e riportata dal Group Brandon Hall (2015) riporta che migliorare le strategie e le tecniche utilizzate durante l'inserimento aumenta i tassi di fidelizzazione del 82% ed incrementa la produttività del 70%.

In generale, un processo di *onboarding* efficace pone le basi per la costruzione di un buon futuro dei dipendenti in azienda. I vantaggi legati a progetti ben strutturati sono numerosi sia per i dipendenti che per le aziende stesse.

Per quel che concerne le aziende i benefici riguardano:

- La conservazione dei migliori talenti: i neoassunti che si sentono accolti ed apprezzati dall'organizzazione di appartenenza sviluppano il senso di appartenenza che durerà nel tempo;
- L'aumento delle produttività: i dipendenti che si integrano nel gruppo di lavoro in maniera efficace, condividendo i valori aziendali e motivandosi a vicenda nel raggiungimento degli obiettivi aziendali riportano prestazioni lavorative migliori;
- La diminuzione dei costi: le spese che un'impresa affronta per il reclutamento e l'inserimento dei neolaureati si riducono in quanto diminuisce il tasso dei turnover.

Dal punto di vista dei lavoratori, invece, buoni progetti di *onboarding* apportano chiarezza sulle mansioni e sull'andamento dell'impresa, aumento della motivazione e maggior soddisfazione e senso di appartenenza.

È necessario progettare ogni aspetto del processo fin dall'accoglienza. È quindi utile suddividere il processo in tre fasi per riuscire ad avere chiari gli obiettivi da raggiungere:

1. *Pre-onboarding*: inizia dal momento in cui l'individuo accetta l'offerta di lavoro e riguarda il periodo precedente all'inserimento effettivo. Questo periodo è utile per preparare l'impresa al nuovo ingresso e per rispondere a tutte le domande e i dubbi del neolaureato.

2. *Onboarding*: inizia dai primi giorni in cui la persona lavora all'interno dell'impresa. L'obiettivo principale è quello di evitare situazioni imbarazzanti e di agevolare la trasmissione delle informazioni essenziali. Le attività che si svolgono in questa fase sono la presentazione del nuovo dipendente ai colleghi, l'illustrazione delle modalità e delle procedure aziendali, la definizione degli obiettivi e le aspettative, lo svolgimento di percorsi di formazione e di orientamento.
3. *Post-onboarding*: è importante continuare a seguire il dipendente anche durante il periodo successivo all'inserimento formale, quindi continuare ad inviare *feedback* e tenere sempre in considerazione le possibilità di corsi di formazione per un apprendimento continuo. Questo è importante per garantire all'individuo un supporto costante ed interessato.

Affinché il processo di inserimento abbia riscontri successivi efficaci è opportuno affiancare l'individuo ad un mentore durante la fase di apprendimento, proporre al neolaureato programmi di formazione continua e fornire alla persona fin dall'inizio obiettivi chiari.

Il *mentoring* implica una relazione intensa tra un collega più esperto (un mentore) e un collega con meno esperienza (in questo caso un neolaureato).

I programmi di *mentoring* sono delle opportunità di interazioni con i colleghi che possono risultare determinanti per il successo o il fallimento di un nuovo dipendente.

Gli stakeholders interni, infatti possono favorire il successo dell'*onboarding* aiutando il nuovo arrivato a gestire e regolare le aspettative attraverso la condivisione di informazioni e fungendo da modelli di riferimento da cui prendere esempio. Si tratta di programmi che supportano la persona a conoscere l'organizzazione, fornendo consigli e sostegno nell'ambito sociale e politico dell'impresa (Bauer, 2010).

I mentori possono fornire ai neoassunti informazioni e *feedback* in maniera semplice e veloce, e permettere loro di accedere alle reti sociali e relazionali sempre più ampie, in modo tale da favorire ulteriormente la socializzazione all'interno dell'ambiente lavorativo. Secondo la prospettiva di Davenport e Prusak (1998), le reti professionali che vengono a crearsi all'interno del contesto lavorativo possono presentare nuove opportunità di lavoro. Questa osservazione sottolinea l'importanza delle interazioni umane e dei rapporti tra colleghi in quanto, mai come ai giorni d'oggi, le opportunità di lavoro di maggior spessore derivano dai rapporti professionali già esistenti.⁴¹

La relazione con un superiore o con i colleghi alla pari possono mitigare gli effetti negativi derivanti dalle aspettative non soddisfatte da parte del neolaureato.

⁴¹ Davenport, T. H., & Prusak, L., (1998). *Working Knowledge: How Organizations manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston.

I buoni rapporti e il supporto degli altri membri aiutano a superare lo shock della realtà, quindi a mettere in atto comportamenti per adattarsi al ruolo richiesto.

Esistono due forme diverse di *mentoring*: formale e informale (Chao et al., 1992).

Il *mentoring* informale si sviluppa spontaneamente tra due colleghi all'interno dell'ambiente lavorativo senza che venga riconosciuto e programmato nessun percorso di formazione da parte dell'ufficio delle Risorse Umane. La relazione si sviluppa per tematiche e questioni in comune legate al lavoro oppure per interessi comuni esterni alle mansioni.

Il *mentoring* formale invece è pianificato e regolato dall'organizzazione che prende tutte le decisioni correlate, il che potrebbe portare il mentore ad essere meno motivato in quanto non ha scelto in autonomia di partecipare al programma.

In uno studio condotto da Chao et al. (1992) si confrontano individui inseriti in un tutoraggio formale, individui con tutoraggio informale e individui autonomi.

In particolare, è risultato che i neolaureati inseriti in programmi di tipo informale ricevono maggior sostegno nella carriera professionale rispetto a coloro che seguono percorsi formali. Inoltre, avere un tutor, a prescindere dalla tipologia di affiancamento, porta vantaggi alla socializzazione organizzativa, alla soddisfazione lavorativa e ai livelli di retribuzione.

Da questi studi possiamo riconoscere l'importanza dei progetti di *mentoring* per favorire la socializzazione e l'inserimento nel contesto lavorativo.

Un'altra strategia adottata negli ultimi anni per la formazione aziendale di neolaureati che entrano a far parte del mondo del lavoro risulta essere l'utilizzo delle piattaforme tecnologiche disponibili.

Lo sviluppo delle tecnologie in ambito della comunicazione e la diffusione della pandemia da COVID-19 hanno molto favorito lo sviluppo di sistemi di Formazione *on line* per l'inserimento in azienda e lo svolgimento delle mansioni connesse alla posizione lavorativa futura dei neolaureati; tuttavia, questi metodi sono utili se sviluppano anche le relazioni tra persone coinvolte nella formazione.

L'approccio *net-learning* permette di raggiungere una forma di apprendimento cooperativo che sostiene, per quanto possibile, le relazioni interpersonali e i benefici che se ne traggono. Altre metodologie di formazione attraverso la rete sono rappresentate dai MOOC (Massive Open Online Courses) e dalla *Gamification*.

La *Gamification* trae i propri vantaggi dall'interattività derivante dai mezzi tecnologici moderni ed ovviamente dagli aspetti legati al divertimento ludico. È una metodologia di trasmissione di concetti che usa il gioco per favorire il coinvolgimento emotivo degli utenti. Attraverso l'applicazione di elementi ludici e di regole tradotte nel mondo dei videogiochi permette di acquisire competenze e conoscenze che possono essere poi impiegate nel mondo del lavoro.

Questo strumento è estremamente efficace in quanto è in grado di veicolare messaggi diversi a seconda delle esigenze dell'impresa, e di far acquisire alle persone in maniera attiva comportamenti atti a raggiungere determinati obiettivi, personali o dell'organizzazione, quali la gestione dei clienti e il miglioramento del rendimento e delle performance comuni.

È possibile, attraverso la *Gamification*, influenzare e modificare gli atteggiamenti e i comportamenti delle persone, favorendo il coinvolgimento attivo e aumentando l'interesse dei neolaureati verso l'organizzazione e i suoi risultati.

Grazie all'aspetto ludico di questo strumento si possono introdurre concetti come punti da guadagnare, livelli e missioni da superare e sfide da vincere, incoraggiando così i giovani ad impiegare il proprio tempo attivamente ed in modo efficace al fine di instaurare relazioni all'interno del gioco. Queste ultime aumentano a loro volta la motivazione da parte degli utenti, migliorano le capacità complessive e le performance, apportando successivamente maggior impegno all'interno della propria mansione lavorativa.

Inoltre, i sistemi impiegati nella *Gamification* permettono agli individui di avere un *feedback* continuo ed immediato, e li aiutano così a capire meglio le proprie aspettative e a migliorarsi in maniera continuativa.

Per quel che concerne le Risorse Umane alcuni degli utilizzi più comuni riguardano l'utilizzo di giochi progettati ad hoc per la valutazione dei candidati, e di attività per sviluppare competenze particolari e la formazione di un gruppo di lavoro unito e produttivo. Grazie alla *Gamification*, è possibile inoltre avere una visione generale di tutte le *soft skill* della sfera emotiva di una persona (Randstad, 2023), valutando le reazioni degli individui di fronte alle sfide. Inoltre, permette di stimolare e di mantenere costantemente attiva la creatività e le capacità di comunicazione e di interazione degli utenti coinvolti.

La funzione di base è quella di aiutare i neolaureati in ingresso ad interiorizzare la cultura aziendale, favorendo contemporaneamente la soddisfazione personale attraverso *feedback* costanti.

Questi ultimi rivestono un ruolo fondamentale in quanto permettono agli individui di avere un riconoscimento concreto del proprio operato e del proprio livello di impegno, e migliorano la motivazione e il coinvolgimento con gli obiettivi aziendali attraverso la soddisfazione e il senso di realizzazione.⁴²

La socializzazione al lavoro può apportare vantaggi anche nella vita privata della persona al di fuori del contesto lavorativo e influenza in modo significativo l'adattamento nel lungo termine all'interno dell'organizzazione, riducendo l'eventuale comparsa di sentimenti negativi.

Come in parte trattato nel Capitolo 1 affrontando il concetto dell'Identità Professionale, un elemento importante da tenere in considerazione riguardo il contratto psicologico, è il processo di identificazione che un individuo mette in atto in relazione all'organizzazione di riferimento.

La socializzazione che apporta i risultati migliori, infatti, è quella che tiene in considerazione l'identità personale; quindi, permette al neoassunto di esprimere se stesso il più possibile, senza ricadere nell'omologazione.

Secondo la teoria dell'identità sociale (Tajfel, 1978), parte dell'autostima di una persona deriva dalla sua appartenenza o meno ad un gruppo e dalle caratteristiche di quest'ultimo. Ashforth e Mael (1989), successivamente, estendono questo concetto al contesto organizzativo, considerando l'impresa stessa come un gruppo sociale in cui il neolaureato costruisce e crea la propria identità sociale. In questa visione l'appartenenza all'organizzazione influenza direttamente l'autostima dei lavoratori e la percezione di se stessi.

L'identificazione con l'impresa dipende dalla capacità dell'organizzazione di soddisfare i bisogni del lavoratore. In caso positivo, si raggiunge un forte legame di attaccamento della persona all'organizzazione, condividendo il destino e gli interessi aziendali.

Van Maanen e Schein (1979) hanno sviluppato un modello di socializzazione che suggerisce alle organizzazioni diverse modalità per strutturare il processo di socializzazione, affinché i nuovi ingressi, tra cui anche i neolaureati, apprendano i valori dell'organizzazione.

Questo modello prevede 12 tattiche che determinano l'orientamento di ruolo di un neoassunto:

- Collettive vs individuali: le tecniche collettive prevedono di inserire i nuovi arrivati nello svolgimento di esperienze di apprendimento collettive. La tattica individuale,

⁴² Whappy, (2023). HR Gamification: come funziona e perché è efficace.

invece, opposta a quella collettiva, inserisce i nuovi arrivati nello svolgimento di esperienze uniche e specializzate a seconda del ruolo;

- Formali vs informali: il primo caso consiste in un percorso di formazioni generali di orientamento distinti dall'attività aziendale, nel secondo caso, invece, i neolaureati sono inseriti direttamente all'interno del gruppo di lavoro e imparano la professione praticando la propria mansione (*on-the-job*);
- Sequenziali vs casuali: le tattiche sequenziali danno agli individui in ingresso le informazioni esplicite sulla sequenza da seguire per lo svolgimento delle mansioni. Nel secondo caso, invece, il processo di formazione si basa sugli aspetti e le necessità tipiche della persona che è in ingresso;
- Fisse vs variabili: le prime permettono sia al neoassunto che all'organizzazione di seguire un calendario prestabilito per il completamento di ogni fase del processo di apprendimento. Le tattiche variabili al contrario non prevedono tempistiche fisse riguardo le diverse fasi di apprendimento, ma la durata dipende dagli interessi e dalle necessità dell'individuo;
- Seriali vs ad hoc: impiegando tattiche seriali, le persone già all'interno dell'organizzazione fungono da modelli di riferimento e da mentori per i nuovi arrivati. I processi ad hoc, invece, richiedono al neoassunto stesso di capire di autonomia come comportarsi;
- Spoliazione vs investitura: nel primo caso i neoassunti vengono ignorati e derisi dagli individui già membri dell'organizzazione che non li supportano. Riferendosi al contesto di investitura, invece, i nuovi arrivati ricevono fin da subito supporto dagli altri membri che li incoraggiano ad essere se stessi.

3.4 La rottura del contratto psicologico

Gli elementi che preannunciano e precedono la rottura del contratto psicologico possono essere numerosi e complicati, in quanto rispondono alle influenze dei fattori esterni ed interni all'organizzazione.

Primo tra tutti è la violazione delle aspettative del dipendente in termini di opportunità di carriera, la percezione di non essere sostenuti e supportati dai propri superiori, e non percepire quindi un buon livello di riconoscimento del lavoro svolto.

Inoltre, i cambiamenti e le modifiche interne all'organizzazione, come ristrutturazioni o cambi delle politiche aziendali, possono far nascere nei lavoratori senso di incertezza e di insoddisfazione, compromettendo la stabilità del contratto psicologico.

La mancanza di una comunicazione chiara da parte dell'organizzazione nei confronti del neolaureato riguardo le mansioni, i compiti e ciò che è chiamato a fare, può a sua volta generare frustrazione e insoddisfazione.

La percezione di essere trattati in modo diverso rispetto agli altri individui, di essere discriminati all'interno del gruppo, può portare ad un venir meno della fiducia che il lavoratore riversa nell'organizzazione, diminuendo così il suo grado di impegno.

La motivazione è quindi dinamicamente influenzata dall'equità percepita: la prima aumenta all'aumentare della seconda, che, a sua volta, dipende dal valore che il soggetto attribuisce alla propria prestazione e dalla ricompensa ottenuta dagli altri (Adams, 1965).

Inoltre, la discrepanza dei valori personali da quelli aziendali può portare il lavoratore ad avere un conflitto interno su ciò che è giusto o meno, generando ulteriori fenomeni di spaesamento.

La rottura del contratto psicologico implica una serie di insoddisfazioni generali e dell'accumularsi di tensioni derivanti da diversi fattori nel rapporto tra il lavoratore e l'organizzazione avvenuti in precedenza.

In particolare, Bianco e Toderi (2008) affermano che il fallimento della reciprocità tra lavoratore e organizzazione, con le successive ed inevitabili conseguenze sul destino del contratto psicologico possono essere determinate da diversi fattori:

- Modalità di formazione del contratto psicologico: la probabilità che si verifichi una rottura del contratto psicologico dopo un anno e mezzo dall'inizio lavorativo risulta maggiore per coloro i quali non hanno avuto la possibilità di avere un processo di socializzazione formale e non hanno avuto interazioni con i rappresentanti dell'azienda al momento della fase di reclutamento (Robinson e Morrison, 2000);
- Il livello di importanza che il lavoratore attribuisce alla violazione delle aspettative da parte dell'organizzazione;
- La percezione del proprio ambiente di lavoro: nel caso in cui il contesto lavorativo abbia caratteristiche di rilevanza negativa per il dipendente, la probabilità di una rottura del contratto psicologico aumenta.

Per gli autori, quindi, la rottura avviene nel momento in cui il lavoratore ritiene che la propria azienda di appartenenza abbia fallito nel mantenere le promesse stabilite in precedenza o nell'osservare nella totalità i propri doveri.

Morrison e Robinson (1997) distinguono tra rottura e violazione del contratto psicologico. Per rottura (*breach*) si intende la differenza percepita tra le aspettative del lavoratore e la sua reale esperienza lavorativa. Questa deriva da una valutazione di tipo cognitivo, che

viene successivamente interpretata ed attribuita ad un significato sul come e perché sia avvenuta.

Risulta una relazione direttamente proporzionale: maggiore è la percezione della perdita potenziale da parte del lavoratore causata dalla rottura del contratto psicologico, maggiore sarà la probabilità che avvenga una violazione del contratto.

Al contrario, se la percezione di distanza tra le aspettative e la realtà lavorative è bassa, minori saranno le probabilità di una violazione (Robinson e Rousseau, 1994).

La violazione (*violation*), invece, avviene quando la persona percepisce un disequilibrio nella relazione di scambio, seguita da emozioni negative quali rabbia, frustrazione e sfiducia nei confronti dell'impresa (Zhao et al. 2007), quindi da atteggiamenti e comportamenti volti all'interruzione del legame: diminuzione dell'impegno fino alla riduzione della prestazione (assenteismo, calo della produttività) o all'uscita dall'organizzazione (*voice, exit* come definiti da Hirschmann nel 1970).

Una volta avvenuta una violazione di ciò che è stato pattuito per via informale, i contratti hanno la tendenza a diventare di carattere transazionale, distanziandosi così dai contratti di tipo relazionale. In caso della rottura di un rapporto caratterizzato da un forte coinvolgimento emotivo, infatti, ne conseguono costi maggiori rispetto a quando il coinvolgimento emotivo è minore, o addirittura assente.

In questo caso i lavoratori risultano più distaccati dal punto di vista emotivo e danno maggior priorità ai riscontri economici legati al rapporto, aumentando così la distanza dal datore di lavoro arrivando, nel peggiore delle ipotesi, all'interruzione definitiva del rapporto di lavoro. Ciò influisce anche sulle percezioni dei colleghi che rimangono a lavorare all'interno dell'organizzazione, i quali saranno impegnati in una rivisitazione critica del loro contratto psicologico, muteranno le proprie aspettative ed inizieranno a vedere gli atteggiamenti e i comportamenti dell'azienda nei loro confronti in modo diverso. Quando avviene la rottura del contratto psicologico con un dipendente, egli non crede più nell'impresa per cui lavora, e ciò crea scompensi anche nella motivazione delle altre persone all'interno dell'organizzazione. Per questo motivo, a meno che la presenza del lavoratore di riferimento non sia indispensabile, si preferisce lasciarlo a casa fin dal periodo di preavviso di uscita, in modo tale da non andare ad intaccare l'operato dei colleghi.

Per superare i sentimenti negativi di un lavoratore nei confronti dell'organizzazione si devono accorciare le distanze tra il contratto psicologico originale e l'esperienza lavorativa dell'individuo e si devono ristabilire gli aspetti emotivi e cognitivi, col fine di instaurare un nuovo contratto psicologico diverso, ma pur sempre in linea, con quello precedente.

Al momento della violazione del contratto psicologico, il lavoratore fa una stima rispetto alle probabilità di trovare una soluzione positiva o negativa.

Ciò avviene in base a:

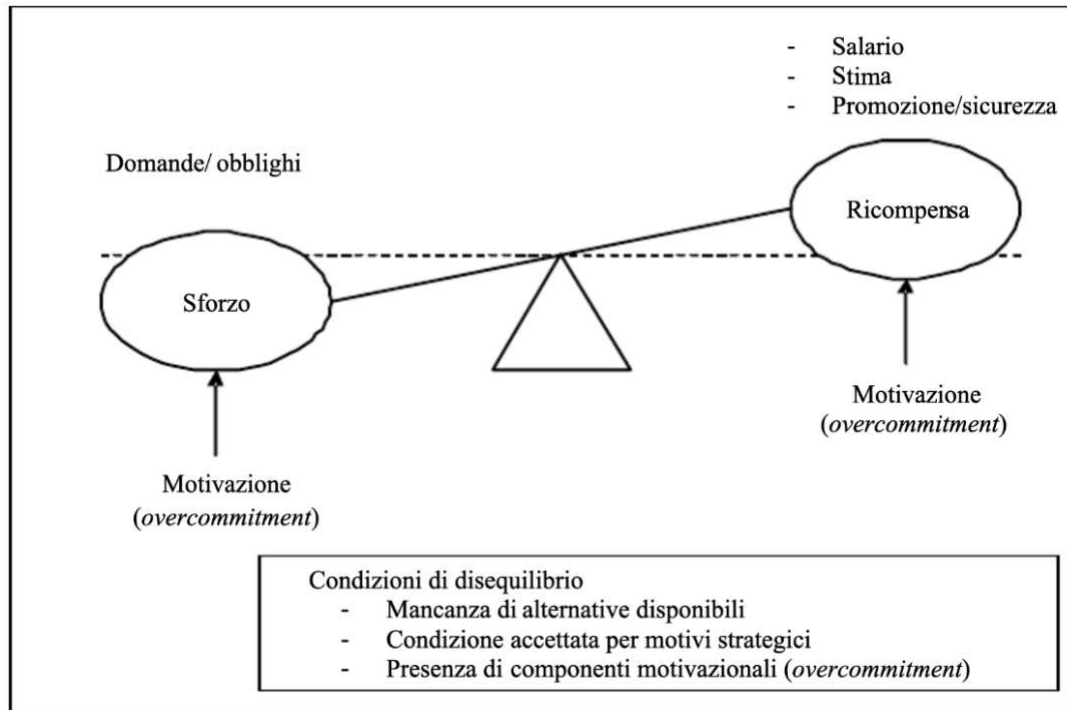
1. La percezione della risposta dell'organizzazione alla violazione (attuazione di azioni concrete, tempestività di risoluzione);
2. L'attivazione di risorse personali come l'auto-efficacia, l'ottimismo e il controllo di se stessi aiutano a vivere le situazioni di stress e a raggiungere i propri obiettivi;
3. Le relazioni del lavoratore con i colleghi o con i suoi superiori.

Il modello di rischio Effort-Reward Imbalance (ERI) di Siegrist (1996) focalizza l'attenzione sugli aspetti contrattuali del rapporto di lavoro. In relazione a ciò risulta importante il principio di reciprocità sociale, per il quale le persone impiegano energie e risorse in attività che prospettano un ritorno vantaggioso. In questo senso la reciprocità è percepita se la ricompensa risulta adeguata allo sforzo impiegato (Porter e Lawler, 1968). Secondo il modello ERI, le ricompense stimolano alcune aree cerebrali che sono coinvolte nella regolazione emotiva, suscitando emozioni positive. In caso contrario vengono generate emozioni negative, producendo stress.

Lo stress lavorativo risulta essere una condizione di rischio nell'ambito di lavoro che porta l'individuo a metter in atto comportamenti che possano ripristinare un equilibrio tra sforzo e ricompensa.

Tuttavia, esistono situazioni lavorative in cui la persona è esposta ad uno stress cronico e prolungato in quanto impossibilitata a ripristinare l'equilibrio tra lo sforzo impiegato in una mansione e la ricompensa che ne trae, portando a conseguenze inevitabilmente maggiori.

Figura 5: L'Effort-Reward Imbalance Model



Fonte: Siegrist, 2008

Una situazione ricorrente per i neolaureati NON-STEM (laureati in psicologia, lettere, giurisprudenza, ecc.) alle prime esperienze professionali risulta essere quella chiamata “della scelta strategica”.

Si verifica nel momento in cui un individuo, di sua spontanea volontà, accetta una posizione lavorativa anche se svantaggiosa, con lo scopo di arricchire il proprio bagaglio esperienziale per poter migliorare le probabilità lavorative della propria carriera professionale futura.

In un altro caso, in situazioni di coinvolgimento eccessivo dell'individuo nelle mansioni di lavoro emerge uno squilibrio tra lo sforzo impiegato e la ricompensa legato al bisogno di ricevere approvazione che porta la persona ad eccedere nelle proprie performance, risultando sopra la media. Quest'ultima condizione può portare all'esaurimento psicofisico. Da questo modello emergono tre ipotesi:

1. Lo squilibrio estrinseco tra sforzo e ricompensa ha conseguenze negative sulla salute;

2. Un livello troppo alto di coinvolgimento lavorativo (squilibrio intrinseco) preannuncia possibili sviluppi di patologie cardiovascolari e psicosomatiche;
3. In casi in cui siano presenti sia squilibri estrinseci che squilibri intrinseci, i rischi legati alla salute aumentano considerevolmente.

In uno studio condotto dall'Università di Bologna in accordo con la Facoltà di Psicologia di Madrid (2011) vengono coinvolti 300 soggetti (146 uomini e 154 donne) di nazionalità spagnola con età media di circa 36 anni.

L'obiettivo di questa ricerca è quello di capire il ruolo dello sforzo, della ricompensa e della mancanza di reciprocità nella rottura del contratto psicologico.

I risultati di questo studio dimostrano la possibilità di ridurre le probabilità di rottura del contratto psicologico e dell'incertezza organizzativa seguendo due linee d'intervento.

In primo luogo, è possibile progettare interventi concentrandosi sulla componente della ricompensa, evidenziando che essa non è circoscritta unicamente ad aspetti economici, ma comprende molti altri elementi legati alla socialità e alla sicurezza lavorativa (Siegrist, 1996). Ciò potrebbe diminuire l'incongruenza tra le aspettative dei lavoratori e le promesse fatte dall'organizzazione.

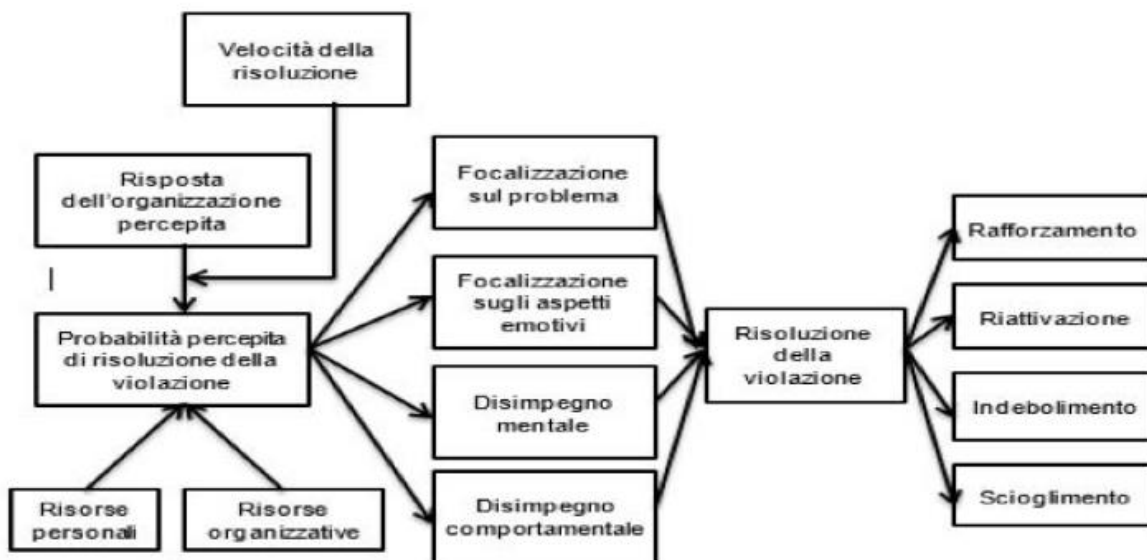
In secondo luogo, si può intervenire sugli investimenti e gli apporti individuali di ogni individuo all'interno dell'organizzazione. Persone che investono un grande sforzo nel proprio lavoro hanno minori probabilità di raggiungere una rottura del contratto psicologico, tuttavia, nel lungo termine, risultano essere più propensi all'esaurimento e a fenomeni come il *burnout*.⁴³

Un'alternativa a questi interventi, che possono risultare delicati, è di investire la propria attenzione sull'*over commitment*, agendo così indirettamente sul contratto psicologico.

Secondo il modello rappresentativo del processo risolutivo della violazione del contratto psicologico proposto da Tomprou, Rousseau e Hansen (2015), il principale fattore che determina il tipo di risposta del lavoratore che percepisce la violazione, risulta essere la probabilità percepita dall'individuo di una possibile risoluzione alla mancanza stessa da parte dell'organizzazione.

⁴³ Il burnout è un fenomeno legato alla correlazione tra lavoro e stress che porta l'individuo ad esaurire le proprie risorse mentali e fisiche, fino ad arrivare, nei casi più gravi, alla manifestazione di sintomi psicologici negativi (irrequietezza e nervosismo) che possono essere associati anche a problematiche fisiche (stanchezza, basse difese immunitarie, alterazioni dell'appetito, mal di testa e dolori muscolari). (Maslach, C., 2016).

Figura 6: Modello rappresentativo del processo risolutivo della violazione del contratto psicologico



Fonte: Tomprou, Rousseau e Hansen (2015)

La risoluzione possibile della violazione è influenzata ulteriormente dalla risposta dell'organizzazione al problema e dall'attivazione di risorse personali ed organizzative.

Per risorse personali si intendono i tratti caratteristici della personalità dell'individuo, quali l'auto-efficacia, l'ottimismo e il controllo delle emozioni che possono aiutare il lavoratore a fronteggiare le situazioni stressanti.

Le risorse organizzative, invece, riguardano le relazioni che l'individuo ha sviluppato con i colleghi nel corso della sua permanenza all'interno dell'impresa.

I lavoratori, a seguito di una violazione, possono introdurre quattro strategie diverse per affrontare il problema: attraverso la focalizzazione sul problema l'individuo riflette sulla distanza che intercorre tra le proprie aspettative iniziali e l'esperienza effettivamente vissuta; focalizzandosi sugli aspetti emozionali il lavoratore si concentra sulla riduzione del sentimento negativo che si è creato; può inoltre utilizzare la strategia del disimpegno mentale o del disimpegno comportamentale. Quest'ultima, a differenza del disimpegno mentale, apporta un concreto cambiamento dei comportamenti del lavoratore rispetto a quelli messi in atto precedentemente alla violazione.

Se il lavoratore percepisce un'elevata probabilità di risoluzione della violazione, sarà portato ad impegnarsi nuovamente in modo attivo; al contrario risulterà meno propenso ad

investire ulteriori energie per la risoluzione del problema, risultando così inerme ed arreso di fronte alla situazione negativa che si è venuta a creare.

In questo caso, potrebbe, in un secondo momento, tentare di diminuire i suoi malumori e stati di stress attraverso la strategia di elusione sia mentale che comportamentale.

A questo processo, si possono prevedere quattro esiti possibili:

1. *Rafforzamento*: sia il lavoratore che l'organizzazione traggono benefici maggiori rispetto alla situazione precedente;
2. *Riattivazione*: il lavoratore fa fede al contratto psicologico iniziale, pur se violato, o ad una sua nuova versione più o meno equivalente;
3. *Indebolimento*: il lavoratore, pur conscio delle perdite derivanti dalla violazione del contratto, continua ad impiegare energie nelle proprie mansioni, pur con minor fiducia e lealtà nei confronti dell'organizzazione;
4. *Scioglimento*: consiste nella rottura definitiva del contratto psicologico. Il lavoratore può decidere di mantenere il suo contratto di lavoro ma non sarà più coinvolto emotivamente nei confronti dell'impresa, quindi, presenterà minori livelli di motivazione e di impegno.

Conclusioni

La presente tesi ha indagato l'inserimento dei neolaureati nel mondo del lavoro, cercando di mettere in evidenza le sfide riscontrate dai neolaureati e dalle organizzazioni che caratterizzano questa fase cruciale, e le strategie che si possono adottare per un esito positivo.

In particolare, la ricerca ha inoltre messo in evidenza come il *mismatch* delle competenze risulti una sfida significativa per i neolaureati in questa fase di transizione, in quanto, nonostante gli alti livelli di formazione e il numero di competenze tecniche apprese durante i percorsi universitari STEM, per i neolaureati NON-STEM il più delle volte si può ritrovare incoerenza tra le aspettative delle imprese e le competenze realmente possedute dai giovani.

È importante che le università e le imprese collaborino per allineare il più possibile i programmi di formazione accademici con le esigenze del mercato del lavoro in continua evoluzione.

Le *soft skills*, soprattutto la capacità di comunicazione e di lavorare in gruppo, l'adattabilità e la flessibilità risultano essenziali per diminuire il divario e facilitare il processo di inserimento. Emerge quindi la necessità di porre maggiore attenzione su di esse sia nei percorsi accademici che nei programmi formativi aziendali, in quanto il più delle volte non vengono sviluppate e valorizzate come bisognerebbe.

Uno tra gli aspetti più rilevanti risulta essere la necessità di progettare programmi di *onboarding* efficaci attraverso il supporto dei neolaureati con percorsi di *mentoring*, al fine di facilitare l'adattamento, migliorare le loro performance e diminuire i tassi di *turnover*.

L'*onboarding* personalizzato è sempre più necessario, anche attraverso l'analisi dei dati e l'intelligenza artificiale per creare percorsi di inserimento ad hoc per ognuno, migliorando così l'integrazione e rendendo l'adattamento più veloce ed efficace.

Un clima aziendale che incentiva il dialogo e lo scambio di opinioni permette ai neolaureati di sentirsi importanti e supportati, permettendo così uno sviluppo professionale efficace.

Il ruolo dei mentori e dei colleghi con maggior anzianità risulta essenziale per fornire supporto e *feedback* costanti per facilitare l'integrazione dei neolaureati all'interno del contesto lavorativo di riferimento.

Gli strumenti tecnologici, inoltre, dimostrano di poter contribuire efficacemente in questa operazione, offrendo soluzioni innovative sia per il reclutamento che per la formazione dei neolaureati: l'uso della *gamification*, della digitalizzazione dei contenuti formativi come le

piattaforme di *e-learning* possono essere utili per aumentare il coinvolgimento e la motivazione dei neolaureati attraverso un apprendimento continuo ed interattivo all'interno di un mercato del lavoro in continua evoluzione che richiede approcci flessibili e in grado di adattarsi velocemente alle sempre nuove sfide e opportunità.

Nello specifico si è approfondito il concetto di contratto psicologico, risultando un elemento chiave che determina le aspettative reciproche degli attori coinvolti in esso.

Sebbene sia una tipologia di contratto implicito e non formale, riveste un ruolo fondamentale nel determinare la soddisfazione lavorativa e le performance dei neolaureati una volta entrati nei rispettivi contesti lavorativi.

Attraverso un impegno da parte delle imprese è possibile creare ambienti lavorativi di benessere che favoriscono un equilibrio tra la vita lavorativa e la vita privata dei neolaureati.

Tuttavia, per comprendere meglio l'evoluzione nel tempo delle aspettative e delle percezioni dei neolaureati, e le strategie più efficaci che le imprese possono attuare per aumentare la soddisfazione e le performance dei dipendenti al fine di prevenire violazioni del contratto psicologico, sono necessari ulteriori studi.

Le implicazioni future sul tema di questa ricerca sono sempre più ampie e complesse. Le aziende e i Governi possono creare ambienti lavorativi che soddisfino le aspettative dei giovani assunti, favorendo così la crescita e il successo a lungo termine delle proprie attività lavorative.

Bibliografia e Sitografia

Adams, J. S. (1965). Equity theory of motivation.
<https://worldofwork.io/2019/02/adams-equity-theory-of-motivation/>

Almalaurea (2017). Profilo dei laureati 2016.
https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/docs/universita/profilo/profilo2017/notemetodologiche_profilo2016_def.pdf

Almalaurea (2020). Profilo dei Laureati. Esperienze nel corso degli studi universitari.
https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/docs/universita/profilo/profilo2020/almalaurea_profilo_rapporto2020_05_esperienze_nel_corso_degli_studi_universitari.pdf

Almalaurea (2023). Rapporto Tematico: Laureati italiani: caratteristiche e performance.
<https://www.almalaurea.it/news/rapporto-almalaurea-2023>

Almalaurea. (2022). Il recruiting si fa social: come raggiungere i candidati sui social media?
<https://www.almalaurea.it/news/il-recruiting-si-fa-social-come-raggiungere-i-candidati-sui-social-media>

Almalaurea. (2023). Come valutare le soft skills e quali sono le più utili per l'azienda.
<https://www.almalaurea.it/news/soft-skills>

Almalaurea. (2023). Rapporto Almalaurea 2023: Il profilo e la condizione occupazionale dei laureati.

https://www.almalaurea.it/sites/default/files/2023-06/3_Sintesi_RapportoAlmaLaurea2023_0.pdf

Almalaurea. (2023). Skills mismatch: tra policy pubbliche e buone pratiche aziendali.
<https://www.almalaurea.it/news/al-lavoro-roma-webinar-skills-mismatch>

Antonelli, A., Borto, M., Epiri, E., Felicetti, V., & Paciaroni, M. (2019). Il contratto psicologico. Corso di Comportamento Manageriale A.A. 2018-2019. Università di Macerata.

<https://docenti.unimc.it/maria.zifaro/teaching/2018/19310/files/approfondimento-di-gruppo-il-contratto-psicologico>

Arthur, M. B. (1994) Identità Professionale. <http://www.humantrainer.com/psicologia-del-lavoro/coaching-professionale-transizioni-lavorative.pdf>

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). La Carriera senza Confini: un Nuovo Principio Occupazionale per una Nuova Era Organizzativa. *Oxford University Press*.

ARTI, Centro per l'impiego Regione Toscana, 2021, Inserimento nel Mondo del lavoro dei Neolaureati.

https://orientarsi.unisi.it/sites/default/files/2023-05/inserimento_lavoro_neolaureati.pdf

Ashforth, B. e., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

Avvenire, (2024). Scuola- lavoro. Percorsi di alternanza, utili per il 61,7% dei diplomati. <https://www.avvenire.it/economia/pagine/almadiploma-scuola-lavoro-per-il-61-7-dei-diplomati-utili-i-percorsi-di-alternanza>

Associazione Ricerca Felicità, (2024). Osservatorio Ben-Essere 6 Felicità. Rapporto conclusivo della quarta edizione. <https://www.ricercafelicita.it/>

Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *Portland State University*.

Borzì, R. (2019). Il contratto psicologico e la sua rottura. <https://www.istitutobeck.com/beck-news/contratto-psicologico>

Boston Consulting Group. (2020). Alleviating the heavy toll of the global skills mismatch. <https://www.bcg.com/publications/2020/alleviating-the-heavy-toll-of-the-global-skills-mismatch>

Boston Consulting Group. (2020). Fixing the global skills mismatch. <https://www.bcg.com/publications/2020/fixing-global-skills-mismatch>

Brown, D. j., & Hesketh, B. (2004). The Mismanagement of Talent: Employability and Jobs in the Knowledge Economy. *Oxford University Press*.

Businnes Coaching Italia. (2022). Hard skill: quali sono le più richieste e come valutarle al colloquio di lavoro. <https://www.businesscoachingitalia.com/hard-skill-quali-sono-le-piu-richieste-come-valutarle-al-colloquio-di-lavoro/>

Businnes Coaching Italia. (2023). Colloquio online: come condurre un recruiting da remoto. <https://www.businesscoachingitalia.com/colloquio-online-come-condurre-un-recruiting-da-remoto/>

Cappellari, L., Maroccia, I., Neri, F., & Turati, G. (2023). Come affrontare il problema del mismatch? Osservatorio sui Conti Pubblici Italiani. <https://osservatoriocpi.unicatt.it/ocpi-Come%20affrontare%20il%20problema%20del%20mismatch.pdf>

Casino, L., Galeotto, T., Guerra, A., Impellizzieri, G., Prosdocimi, S., & Trabocchi, M. (2021). Scuola/Università e mercato del lavoro: la transizione che non c'è. *ADAPT University Press*.

Casiraghi, G., (2021). Laureati e adesso? Aspettative professionali della Generazione Z. <https://www.evoform.it/news/laureati-e-adesso-aspettative-professionali-della-generazione-z/>

Castiello d'Antonio, A., & D'Ambrosio Marri, L. (2024). L'inserimento dei giovani nelle organizzazioni. <https://www.monster.it/ricerca-personale/info-hr/strategie-di-recruiting/come-selezionare-candidati/inserimento-giovani-organizzazioni/>

Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45(3), 619-636.

Cone Communications, (2016). Millennial Employee Engagement Study. https://calisanbagliligi.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/10/75bb1-2016conecommunicationsmillennialemployeeengagementstudy_pressreleaseandfactsheet.pdf

Confalonieri, L. (2023). Le life skills: le abilità trasversali secondo l'OMS. <https://www.stateofmind.it/2023/10/life-skills-oms/>

Cortellazzo, L. (2022). Le soft skills nell'era della trasformazione digitale. https://www.researchgate.net/publication/363688415_Le_soft_skills_nell'era_della_trasformazione_digitale

Costa G., Gubitta P., Pittino D., (2021). Organizzazione Aziendale (4° ed.) McGrawHill Education, Milano, pag. 43

D'Agnolo, M. (2015). Il contratto psicologico. Euroconference. https://www.ecnews.it/wp-content/uploads/pdf/2015-05-11_il-contratto-psicologico.pdf

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. *Harvard Business School Press*.

De Beni, R., & Moè, A. (2000). Motivazione e apprendimento. *Il Mulino*, Milano.

Deci, E. I., & Ryan, R. M. (1979). An overview of self-determination Theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of Self-Determination Research*.

Digital Dictionary. (2020). L'Employer Branding a vantaggio dell'immagine: alcune best practice.

<https://www.digitaldictionary.it/blog/employer-branding-best-practice>

Digital Dictionary. (2021). Employer Branding: significato, vantaggi e strategia. <https://www.digitaldictionary.it/blog/employer-branding-significato-vantaggi-strategia>

Drucker, P. (1954). The practice of management: A study of the most important function in American society. *Hardcover*.

Dunette, M. D. (2002). La psicologia nella selezione del personale. *FrancoAngeli*

Eurofound. (2024). Employment and labour markets. https://www.eurofound.europa.eu/en/topic/employment-and-labour-markets?sort_by=title_asc&page=%2C6%2C65%2C1%2C0%2C0

Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. https://www.researchgate.net/publication/261358330_Fairness_theory_Justice_as_accountability

Forakis, A., et al. (2020). Revisioning career guidance for the 21st century. *Journal of career Development*.

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerization? *Technological Forecasting and Social Change*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162516302244>

Gamification Staff. (2010). Cos'è la gamification. <https://www.gamification.it/gamification/introduzione-alla-gamification/>

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.

Group Boston Hall. (2015). The true cost of a bad hire. <https://b2b-assets.glassdoor.com/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf>

Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.

Guest, D. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 541-555.

Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of man. *World Publishing Company*.

Hirschmann, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. *Harvard University Press*.

Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in work-Related Values. *Sage Publicatios*.

IBM Institute for Business Value. (2021). What employees expect in 2021. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/employee-expectations-2021>

Romano, W., (2023). Grande riqualificazione del lavoro: verso un mercato del lavoro più moderno e flessibile. *IL Sole 24 Ore*. https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2023/10/18/grande-riqualificazione-lavoro/?refresh_ce=1

Inrecruiting. (2019). Mismatch tra domanda e offerta di lavoro: In cosa consiste e come può essere utile un ATS. <https://www.in-recruiting.com/it/mismatch-domanda-e-offerta-di-lavoro/>

Inrecruiting. (2024). Onboarding: Cos'è, come farlo e perché è importante. <https://www.in-recruiting.com/it/onboarding-definizione-significato/>

INSEAD. (2023). The Global Talent Competitiveness Index 2023. <https://www.insead.edu/system/files/2023-11/gtci-2023-report.pdf>

Istat. (2022). Livelli di istruzione e ritorni occupazionali. <https://www.istat.it/it/files/2023/10/Report-livelli-di-istruzione-e-ritorni-occupazionali.pdf>

Iovene, A., & Affuso, S. (2023). Z Revolution: La generazione che sta cambiando aziende e lavoro. *FrancoAngeli*, Milano.

Jemini-Gashi, L., & Kadriu, A. (2022). L'impatto della pandemia da COVID-19 sulla salute mentale dei giovani adulti: una panoramica. *Journal of Adolescent Health*.

Jenkins, R. (2008). *Identità Sociale*. Routledge.

Johnson, L., et al. (2021). The impact of work experience on the development of socio-emotional skills in high school students. *Youth & Society*.

Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., Reichard, R. J., & Xiao, Y. (2021). Putting social skills in context: A review and development of social skill measures used in social cognitive career theory research. *Journal of Career Assessment*.

Jones, K. (2010). Lifelong learning: A systematic approach to continuing professional development for healthcare professionals. *Physical Therapy Reviews*.

Jones, R., et al. (2020). Student views on the quality and supervision of work experience placements. *Journal of Vocational Education & Training*.

Landers, R. N., & Schmidt, G. B. (2016). Social media in employee selection and recruitment. *Springer*.

Lyons, S. t., Schwitzer, L., Ng, E. S. W., & Kuron, L. K. (2012). Comparing apples to apples: A qualitative investigation of career mobility pattern across four generations. *Career Development International*.
https://www.researchgate.net/publication/241686531_Comparing_apples_to_apples

Marcia, J. E. (2002). Identità e sviluppo psicosociale in età adulta. *Identity: An International Journal of Theory and Research*.
https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S1532706XID0201_02

Maree, J. (2021). La consulenza sulla costruzione della carriera come quadro per facilitare la resilienza durante la pandemia di COVID-19. *Journal of Psychology in Africa*.

Mariani, P., Marletta, A., & Zenga, M. (2020). Desiderata d'impresa e valorizzazione delle competenze. Pke, Milano.

Maroccia, I., & Neri, F. (2023). Il mismatch nel mercato del lavoro. Osservatorio sui Conti Pubblici Italiani. <https://osservatoriocpi.unicatt.it/ocpi-pubblicazioni-il-mismatch-nel-mercato-del-lavoro>

Martini, E., & Fabbris, L. (2005). La qualità del lavoro dei neolaureati: un'indagine empirica. *Rivista di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione*.
<https://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/Pharos%207.pdf>

Mastropiero, G. (2022). La rottura del contratto psicologico nei rapporti di lavoro. <https://www.espertocompliance.it/la-rottura-del-contratto-psicologico-nei-rapporti-di-lavoro/>

McKinsey & Co. (2014). Studio Ergo Lavoro. https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2014/01/studio_ergo_lavoro..pdf

Mostrato, E. (2022). Il contratto psicologico. Ecorandagio. <https://ecorandagio.it/il-contratto-psicologico/>

Nicolosi, A. (2024). Nuovi sistemi di recruitment: Vantaggi e rischi. <https://www.risorseumane-hr.it/nuovi-sistemi-recruitment-vantaggi-rischi/>

OMPI. (2023). Global Innovation Index 2023. https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023/

Organizzazione Mondiale della Sanità. (1992). Soft skills for life. <https://www.isisvarese.edu.it/wp-content/uploads/2020/05/OMS-Life-skills-1.pdf>

Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico. (2021). Mismatch by country. https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=S4J2022_MISMATCH

Osservatorio HR Innovation Practice. (2023). Generation management: Desideri e aspettative delle generazioni a confronto. <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/generation-management-desideri-aspettative-generazioni-confronto-report>

Osservatorio People & Change 360. (2024). Great resignation: Che cos'è e cosa sta succedendo. <https://www.peoplechange360.it/futuro-del-lavoro/great-resignation-cosa-e-dimissione-persone-italia-cosa-devono-fare-aziende/>

Pariser, E. (2011). The filter bubble: What the internet is hiding from you. *Penguin*.

Passaretta, G., & Triventi, M. (2014). Il lavoro durante gli studi universitari e gli esiti occupazionali dopo la laurea. Il caso italiano in prospettiva comparata. https://www.researchgate.net/publication/276318760_Il_lavoro_durante_gli_studi_univer

[sitari e gli esiti occupazionali dopo la laurea Il caso italiano in prospettiva comparata](#)

Pellerey, M. (2021). L'identità professionale oggi: natura e costruzione. *Franco Angeli*.

People & Change 360. (2023). Employer branding: Cos'è e perché è importante per le aziende.

[https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=People+%26+Change+360.+\(2023\).+Employer+branding%3A+Cos%E2%80%99%C3%A8+e+perch%C3%A9+%C3%A8+importante+per+le+aziende.&ie=UTF-8&oe=UTF-8](https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=People+%26+Change+360.+(2023).+Employer+branding%3A+Cos%E2%80%99%C3%A8+e+perch%C3%A9+%C3%A8+importante+per+le+aziende.&ie=UTF-8&oe=UTF-8)

Piccardo, N. (2020). Soft skills e competenze chiave: Da dove nascono?

<https://www.valcompetenze.it/soft-skills-e-competenze-trasversali/>

Pizzinato, M. (2024). Onboarding aziendale: La guida definitiva con strategie, esempi e strumenti utili. <https://factorial.it/blog/page/4/>

Porfeli, E. J., Lee, B., Vondracek, F. W., & Weigold, I. K. (2011). Adattamento soggettivo dell'aspirazione professionale e impegno nella scelta della carriera: un'analisi longitudinale. *Journal of Vocational Behavior*.

Psyche at Work. (2020). Il contratto psicologico.

<https://psycheatwork.com/il-contratto-psicologico/>

Randstad. (2023). Employer branding: La guida definitiva.

<https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/employer-branding/>

Randstad. (2023). Strategia HR: Come la gamification può fare la differenza.

<https://www.randstad.it/blog-e-news/news-lavoro/strategie-hr-come-la-gamification-puo-fare-la-differenza/>

Randstad. (2024). Employer branding: La guida definitiva.

<https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/employer-branding/>

Rapporto AlmaLaurea 2023: Il profilo e la condizione occupazionale dei laureati.

https://www.almalaurea.it/sites/default/files/2023-06/3_Sintesi_RapportoAlmaLaurea2023_0.pdf

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops.

<https://www.jstor.org/stable/259230>

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.

<https://psycnet.apa.org/record/2000-00379-003>

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.

<https://psycnet.apa.org/record/1994-39361-001>

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

<https://psycnet.apa.org/record/1990-06333-001>

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.

<https://psycnet.apa.org/record/1991-06103-001>

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.

Rousseau, D. M. (1998). The "problem" of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.

<https://psycnet.apa.org/record/1999-00235-002>

Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541.

<https://psycnet.apa.org/record/2002-10499-007>

Rullo, A., et al. (2015). Social identity and organizational socialization: A meta-analytic review and theoretical model. *Journal of Organizational Behavior*.

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Human Resource Management: Enhancing performance and commitment. *Nelson Education*.

Salvatore, A. (2006). La relazione tra contratto psicologico e performance aziendale. https://edicolaprofessionale.com/bd/rivisteIORW/92/092/8180092_PMI_00135017_2006_01_0047.pdf

Savickas, M. L. (2005). La Teoria e la Pratica della Costruzione della Carriera. <https://www.sio-online.it/newsletter/il-gruppo-di-ricerca-sulla-career-adaptability-un-esempio-di-collaborazione-internazionale/>

Schein, E. H. (1978). Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. *Addison-Wesley*.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*.

Smith, A., & Brown, C. (2019). Bridging the gap: Linking work experience to curriculum in secondary schools. *Journal of Education and Work*.

Smith, P. J., & Brown, C. V. (2019). Student outcomes from internship experience: Empirical insights from a comprehensive survey of undergraduate students in the United States. *Journal of Career Development*.

Tajfel, H. (1978). Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations. *Accademic Press*.

Vignoli, E., & Collini, D. (2015). Il difficile ingresso dei giovani nel mondo del lavoro. *Economia & Lavoro*.

Vroom, V., (1964). Work and motivation. *John Wiley & Sons*.

