



UNIVERSITÀ DI PARMA

# UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PARMA

DOTTORATO DI RICERCA IN  
" PSICOLOGIA "

CICLO XXXIII

***Aspetti psicosociali facilitanti il reinserimento lavorativo dei disoccupati: l'esito dei percorsi di orientamento professionale***

Coordinatore:  
Chiar.mo Prof. Luisa Molinari

Tutor:  
Chiar.mo Prof. Chiara Panari

Co – Tutor:  
Barbara Bianchi

Dottorando: Michela Tonelli

Anni Accademici 2017/2018 – 2019/2020

# Aspetti psicosociali facilitanti il reinserimento lavorativo dei disoccupati: l'esito dei percorsi di orientamento professionale

## SOMMARIO

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPITOLO 1 - PRESUPPOSTI TEORICI.....</b>	<b>7</b>
1.1. La letteratura sulla disoccupazione .....	7
1.2. I nuovi paradigmi sui percorsi di orientamento .....	8
1.3. Caratteristiche personali facilitanti la ricerca del lavoro: <i>protean career</i> e <i>perceived employability</i> .....	11
1.4. Il ruolo delle competenze.....	14
1.5. Il ruolo della regolazione delle emozioni.....	15
1.6. Il ruolo della <i>career decision making self-efficacy</i> .....	16
1.7. Altri fattori personali facilitanti il reinserimento lavorativo: <i>vocational identity clarity</i> , <i>career adaptability</i> e <i>ambition</i> .....	18
1.8. I comportamenti relativi alla ricerca di lavoro.....	20
<b>CAPITOLO 2 - IL CONTESTO AZIENDALE E LE FASI DEL PROGETTO.....</b>	<b>22</b>
2.1. Il contesto aziendale.....	22
2.2. Gli obiettivi e le fasi del progetto.....	23
2.3. FASE 1: Analisi della letteratura.....	25
2.4. FASE 2: Costruzione dello strumento dello studio pilota.....	25
2.5. FASE 3: Rilevazione T1.....	27
2.5.1. Costruzione dello strumento – T1.....	27
2.5.2. La fase di rilevazione T1 delle scale.....	30
2.5.3. Partecipanti alla rilevazione T1.....	30
2.5.4. Analisi di attendibilità, descrittive e correlazionali della rilevazione T1.....	31
2.6. FASE 4: Rilevazione T2.....	33
2.6.1. Costruzione dello strumento – T2.....	34
2.6.2. La fase di rilevazione T2 delle scale.....	35
2.6.3. Partecipanti alla rilevazione T2.....	36
2.6.4. I risultati della rilevazione T2: Statistiche descrittive e confronto con la rilevazione T1.....	37

**CAPITOLO 3 – LO STUDIO 1: STUDIO PILOTA - Valori lavorativi e *employability*: Il ruolo della *protean career orientation* come moderatore.....41**

3.1. Studio pilota.....	41
3.2. Introduzione.....	42
3.3. Analisi della letteratura.....	44
3.3.1. <i>Protean career</i> .....	44
3.3.2. <i>Employability</i> .....	45
3.3.3. <i>Valori Lavorativi</i> .....	46
3.4. Ipotesi.....	48
3.5. Metodologia.....	48
3.5.1. <i>Disegno di ricerca</i> .....	48
3.5.2. <i>Partecipanti e raccolta dei dati</i> .....	48
3.5.3. <i>Strumenti per la raccolta dei dati e misura delle variabili</i> .....	49
3.5.4. <i>Analisi dei dati</i> .....	50
3.6. Risultati.....	50
3.6.1 <i>Statistiche descrittive</i> .....	50
3.6.2 <i>Verifica delle ipotesi</i> .....	51
3.7. Discussione.....	54
3.7.1. <i>Limiti</i> .....	55
3.7.2. <i>Implicazioni pratiche</i> .....	55

**CAPITOLO 4 – LO STUDIO 2 - Regolazione delle emozioni ed *employability*: il ruolo mediatore dell'ambizione e della *protean career* nei disoccupati.....56**

4.1. Studio 2.....	56
4.2. Introduzione.....	57
4.2.1. <i>Regolazione delle emozioni e percezione di occupabilità</i> .....	58
4.2.2. <i>Ambizione, protean career orientation e occupabilità</i> .....	61
4.2.3. <i>La relazione tra regolazione delle emozioni, ambizione e protean career orientation</i> .....	63
4.3. Obiettivi e Ipotesi.....	64
4.4. Metodologia.....	64
4.4.1. <i>Partecipanti</i> .....	64
4.4.2. <i>Misure</i> .....	65
4.5. Analisi dei dati.....	66
4.5.1. <i>Risultati</i> .....	67
4.5.2. <i>Modello di mediazione in serie</i> .....	68
4.6. Discussione.....	69
4.7. Limiti.....	71

4.8. Conclusioni.....	71
-----------------------	----

**CAPITOLO 5 – LO STUDIO 3 - I fattori predittivi della percezione di *employability* e dell’effettivo inserimento lavorativo delle persone disoccupate alla fine di un percorso di orientamento professionale.....73**

5.1. Studio 3.....	73
5.2. Introduzione.....	74
5.2.1. <i>Employability</i> e reinserimento lavorativo.....	75
5.2.2. <i>Protean career orientation</i> , <i>career competencies</i> ed <i>employability</i> .....	76
5.2.3. <i>Career competencies</i> e <i>career decision making self-efficacy</i> .....	78
5.2.4. <i>Protean career orientation</i> e <i>career decision making self-efficacy</i> .....	79
5.2.5. <i>Career decision making self-efficacy</i> e <i>employability</i> .....	80
5.3. Obiettivi e ipotesi.....	81
5.4. Metodologia.....	83
5.4.1. <i>Partecipanti</i> .....	83
5.4.2. <i>Strumenti</i> .....	83
5.4.3. <i>Analisi dei dati</i> .....	85
5.4.4. <i>Regressione logistica</i> .....	86
5.5. Discussione.....	90
5.6. Limiti.....	92
5.7. Conclusioni.....	92

**CAPITOLO 6 – DISCUSSIONE E CONCLUSIONI.....94**

6.1. Discussione.....	94
6.2. Limiti.....	97
6.3. Ricadute e applicazioni.....	98

**BIBLIOGRAFIA.....101**

## INTRODUZIONE

Questo percorso triennale di dottorato è nato all'interno di un Dottorato Industriale, caratterizzato da una forte sinergia fra Università e contesto organizzativo e con un'attenzione particolare alle esigenze dell'azienda convenzionata. Il progetto si è sviluppato, infatti, in collaborazione con Ifoa Management, società di consulenza e di ricerca e selezione del personale, e Ifoa, ente di formazione.

In particolare, è stato deciso di sviluppare un progetto di ricerca all'interno della divisione Servizi per il Lavoro delle due organizzazioni (Ifoa Management e Ifoa): negli ultimi anni le due realtà aziendali hanno infatti strutturato un team orientato alla gestione delle Politiche Attive per il Lavoro, grazie alle quali le persone non occupate possono affidarsi a un ente accreditato per un servizio individualizzato di affiancamento nella ricerca di un'occupazione. Il progetto ha, quindi, preso in esame il servizio di orientamento erogato in maniera individuale agli utenti da orientatori, psicologi e counselor esperti, ai fini di creare nuovi strumenti di valutazione psicologica dell'utenza ed andare a misurare l'efficacia dei servizi offerti.

Oltre all'obiettivo aziendale, lo scopo scientifico è stato individuare i fattori personali che possono facilitare il reinserimento lavorativo dei disoccupati, tema sicuramente attuale per letteratura scientifica ma poco esplorato, in quanto la maggior parte delle ricerche scientifiche pubblicate tendenzialmente coinvolge studenti e lavoratori.

Il progetto si è articolato nel corso dei tre anni di dottorato, e si è caratterizzato da varie fasi e diversi obiettivi di indagine. Nel primo anno di dottorato è stata analizzata la letteratura scientifica sul tema dell'orientamento e sulle caratteristiche psicosociali che possono facilitare l'inserimento lavorativo dei disoccupati; le tematiche centrali emerse sono illustrate nel Capitolo 1.

Il Capitolo 2 illustra invece le varie fasi del progetto, le modalità di costruzione degli strumenti e di raccolta e analisi dati. Infatti, successivamente all'analisi della letteratura, sono stati elaborati degli obiettivi di ricerca specifici: dal punto di vista aziendale, l'obiettivo principale ha riguardato la costruzione di un questionario per un'analisi maggiormente approfondita delle caratteristiche psicosociali degli utenti che hanno richiesto il servizio di supporto nella ricerca di lavoro. Invece, dal punto di vista accademico, nelle diverse fasi, sono stati elaborati tre differenti studi con diversi obiettivi di indagine. In un primo momento è stato realizzato uno studio pilota, illustrato nel Capitolo 3, con l'obiettivo di valutare l'attendibilità di alcune scale di misura individuate, che ha

analizzato in particolare il ruolo dei valori lavorativi nell'influenzare le scelte professionali degli studenti neolaureati. Il primo studio realizzato in Ifoa, illustrato nel Capitolo 4, prende invece in esame l'effetto della capacità di regolazione delle emozioni sull'atteggiamento verso la ricerca del lavoro. Infine, è stato realizzato uno studio longitudinale, illustrato nel Capitolo 5, dedicato all'analisi del ruolo delle modalità di presa di decisione rispetto all'effettivo reinserimento lavorativo dei disoccupati. Nel Capitolo 6 sono infine illustrate le conclusioni generali rispetto agli studi e ai possibili risvolti applicativi dei risultati emersi.

# CAPITOLO 1 – PRESUPPOSTI TEORICI

## 1.1. La letteratura sulla disoccupazione

Nel corso del primo anno di dottorato è stata effettuata un'analisi della letteratura per capire quali fossero i fattori centrali che potevano influenzare l'*employability* delle persone non occupate e l'effettivo ricollocamento professionale.

Occorre sottolineare che vi sono pochi studi che hanno preso in esame il processo di ricerca di un impiego da parte dei disoccupati, in quanto la maggior parte degli studi ha avuto come partecipanti studenti o neolaureati, oppure lavoratori. La maggior parte delle ricerche in ambito psicologico sulla disoccupazione hanno, invece, analizzato le conseguenze negative della perdita del lavoro sul benessere, come per esempio i sintomi fisiologici, la depressione, le percentuali di suicidio e mortalità (McKee-Ryan et al., 2015; Wanberg, 2012; Paul & Moser, 2009). Lo stato di disoccupazione determina infatti una continua esposizione allo stress, così come un indebolimento della capacità di autoregolazione emotiva, ed un calo delle capacità di affrontare le conseguenze negative della perdita di lavoro. La probabilità di trovare una nuova occupazione diminuisce di conseguenza, per varie ragioni, che vanno dalla perdita di skills alla mancata conoscenza delle richieste del mercato del lavoro (Hodzic et al., 2015). Nonostante in letteratura vi siano vari esempi di interventi governativi finalizzati ad aiutare gli individui disoccupati nel reinserimento lavorativo e nell'affrontare gli effetti stressanti della disoccupazione (Graversen & Van Ours, 2008; Petrongolo, 2009), nessuno di questi interventi si è focalizzato sull'incremento delle competenze emotive o psicologiche degli adulti disoccupati.

La letteratura sulla disoccupazione (Vinokur, Schul, Vuori, & Price, 2000; Vuori & Vinokur, 2005) mostra, però, che una combinazione della formazione sulle skills per la ricerca di lavoro con la valorizzazione delle strategie di coping individuali possono avere un effetto positivo sulle persone. Indipendentemente dal tipo specifico di intervento, queste azioni hanno un impatto positivo sui partecipanti disoccupati, aumentando non solo la loro possibilità di reinserirsi nel mercato del lavoro, ma anche il loro benessere fisico e psicologico (Hodzic et al., 2015).

Inoltre, la letteratura attuale sottolinea come la riuscita del processo di ricerca di un impiego dipenda del senso di responsabilità individuale e dalla volontà di autorealizzazione nel guidare le scelte di carriera degli individui, nonché dalle credenze individuali circa le possibilità di raggiungimento dei propri obiettivi; ciò varrebbe sia per i lavoratori che cercano un nuovo impiego

che per i non occupati. A questo proposito, Park and Rothwell (2009) affermano che, acquisendo le competenze richieste dalla formazione e dai programmi di sviluppo di carriera, i lavoratori diventeranno maggiormente autosufficienti nella gestione della propria carriera e nell'assumersi la responsabilità delle proprie scelte lavorative. Ci troviamo, infatti, di fronte ad un cambiamento del significato di successo lavorativo: se in passato si costruiva il proprio percorso di carriera come avanzamento verticale all'interno della stessa azienda ed in maniera dipendente dalle esigenze organizzative, attualmente i lavoratori stanno gestendo in maniera attiva il proprio sviluppo di carriera all'interno di diverse organizzazioni e lasciandosi guidare dalle proprie motivazioni professionali e personali (Reitman & Schneer, 2008).

Di conseguenza, per favorire l'autoregolazione nel processo di carriera e il reinserimento professionale, divengono centrali i percorsi di orientamento volti a fare leva sui fattori che più incidono sulla focalizzazione degli obiettivi professionali e sulle strategie per la ricerca attiva di lavoro.

## **1.2. I nuovi paradigmi sui percorsi di orientamento**

Pignalberi (2019) definisce il processo di orientamento come un insieme di azioni mirate a favorire le scelte formative e lavorative affinché l'utente possa realizzare un proprio progetto professionale e personale; l'autore intende l'orientamento come un'azione globale sulla persona, che parte dalla presa di conoscenza di sé, delle proprie competenze e delle proprie capacità lavorative e trasversali, ai fini di un confronto con la realtà sociale ed economica in cui l'individuo è inserito. L'obiettivo del processo è un reale inserimento dell'individuo nella società per l'autorealizzazione di sé stesso e delle proprie aspettative, nonché per l'acquisizione di autonomia nelle scelte lavorative e personali.

A partire dagli anni Settanta si è sviluppata un'idea di orientamento attiva, che potenzia al massimo l'empowerment del soggetto nell'auto-orientarsi lungo tutto il corso della propria vita (Restiglian, Serbati, Da Re, Maniero, & Brait, 2020). Alla base di tale concezione vi sono la centralità del soggetto e della responsabilità di scelta, la crucialità degli stadi di vita e delle fasi di transizione, la possibilità di evoluzione e di cambiamento degli interessi e della carriera professionale, l'interdipendenza tra i sistemi di istruzione, formazione, università e lavoro. I percorsi di orientamento devono quindi essere integrati, individualizzati e capaci di favorire un percorso di apprendimento *lifelong*. L'orientamento deve infatti rispondere alla necessità di accompagnamento per l'intero arco di vita, e gli interventi devono essere diversificati sui bisogni del singolo e dei vari gruppi sociali, per permettere alla persona di costruire un progetto di vita professionale ma anche personale (Guichard & Huteau, 2001; Savickas, 2005; Hooley, Sultana & Thomsen, 2018;



Pignalberi, 2019). Si è quindi sviluppata una duplice accezione del termine orientamento che, da un lato, si riferisce alla pratica professionale che comprende le azioni svolte da un esperto al fine di aiutare l'altro nelle scelte professionali, e, dall'altro, al processo che permette all'individuo di divenire più consapevole di sé stesso e quindi in grado di gestire il rapporto tra sé e l'esperienza formativa e/o lavorativa (Sangiorgi, 2005). Il ruolo dell'orientatore è quindi promuovere nel soggetto una ricerca individuale, accompagnarlo verso una maggiore conoscenza ed autoconsapevolezza e di stimolare l'acquisizione di competenze che gli possano permettere il reperimento di ciò che necessita (Restiglian et al., 2020). Nel mercato del lavoro attuale le persone necessitano infatti di un'elevata professionalità e di elevate qualifiche per poter rispondere ai continui cambiamenti socio-economici, ma anche di capacità di agire con flessibilità e abilità di adattamento (Restiglian et al., 2020).

Il *Positive Self and Relational Management* (PS&RM, Di Fabio & Kenny, 2016) è un nuovo modello teorico supportato empiricamente che, nella prospettiva della psicologia positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) e di promozione delle risorse, mette in evidenza il valore dello sviluppo dei punti di forza degli individui, del loro potenziale e dei loro talenti in prospettiva *lifelong*.

Rispetto all'evoluzione del concetto di orientamento, Di Fabio e Kenny (2016) sottolineano come nel ventesimo secolo siano emersi nuovi temi nell'ambito della psicologia professionale in risposta ai cambiamenti e alle transizioni che hanno influenzato e definito il nuovo modello teorico. I cambiamenti alla base dell'evoluzione del modello si riferiscono, per esempio, alle possibilità di gestione della propria carriera e delle proprie competenze, alle nuove relazioni emergenti tra contesti privati e lavorativi, ma anche all'insicurezza e all'instabilità del mercato del lavoro. Al posto di una progressione predeterminata e prevedibile di fasi lavorative, nel ventunesimo secolo ai lavoratori vengono avanzate richieste di flessibilità nella gestione della carriera, autogestione rispetto alla raccolta di informazioni, e sviluppo di carriere sempre più imprevedibili e caotiche (Savickas, 2011; Di Fabio & Kenny, 2016). Inoltre, l'identità individuale è ora percepita come un sistema dinamico: le persone interagiscono in contesti differenti e di conseguenza sviluppano differenti immagini di sé stessi, ricoprendo ruoli diversi in contesti diversi (Guichard, 2013). Nelle consulenze orientative, la riflessività consente agli individui di scoprire la propria complessità e pluralità, creare un significato personale, definire obiettivi futuri e costruire un sé futuro in maniera finalizzata ed autentica.

Altro tema centrale del modello è il benessere individuale: l'intervento orientativo deve focalizzarsi sulla coltivazione di risorse e punti di forza, l'autorealizzazione personale e il raggiungimento di obiettivi in linea con significati e valori personali. Il modello PS&RM si concentra sulla

promozione della gestione personale e relazionale attraverso varie transizioni personali e professionali verso il raggiungimento di una consapevolezza intenzionale identitaria e di uno sviluppo positivo per tutto l'arco di vita (Di Fabio, 2014).

Tra le varie teorie che si collegano al modello PS&RM troviamo, per esempio, il concetto di *Intrapreneurial Self-Capital* (Di Fabio, 2014), un nuovo core di caratteristiche che vede gli individui come imprenditori delle proprie vite impegnati nell'affrontare i continui cambiamenti e transizioni del contesto lavorativo attuale attraverso la creazione di soluzioni innovative che permettono di fronteggiare i vincoli dell'ambiente, ai fini di trasformare tali vincoli in risorse. Anche le teorie della *Career Construction* di Savickas (2005) ed il costrutto di *Career Adapt-Abilities* sviluppato da Savickas e Porfeli (2012) sono riconducibili al modello PS&RM; esso riguarda le capacità dell'individuo di fare anticipazioni sul proprio futuro in un contesto in continuo cambiamento, in termini di *concern* (interesse per il proprio futuro), *control* (controllo/responsabilità sulla costruzione del proprio futuro), *curiosity* (curiosità per esplorare il proprio futuro), *confidence* (fiducia in se stessi in relazione alla costruzione del proprio futuro).

A questo proposito, secondo Savickas (2002), l'obiettivo dell'orientamento è incrementare il livello di adattabilità in modo che una persona possa effettivamente agire sul proprio sviluppo ed affrontare le opportunità di cambiamento e le costrizioni del mercato del lavoro. Lo stesso autore (2013) sostiene che i *career counselor* dovrebbero applicare interventi per incrementare nel lungo periodo la consapevolezza, l'atteggiamento ottimistico e l'orientamento alla pianificazione del futuro. L'orientatore dovrebbe inoltre agire sulle modalità di presa di decisione, rinforzare l'esplorazione e la conoscenza dei vari ruoli e delle possibilità effettive del mercato del lavoro, nonché attivare interventi mirati ad aumentare autoefficacia ed autostima, per una migliore reazione alle difficoltà che la ricerca di lavoro può presentare.

Guichard (2013), rispetto alle indicazioni applicative dei percorsi di orientamento e career counseling, individua tre livelli di intervento: *information*, *guidance*, *dialogue*. Gli *information intervention* intendono potenziare le abilità degli individui affinché trovino le informazioni significative e attendibili in relazione al mondo del lavoro; gli interventi di *guidance* si propongono di aiutare lo sviluppo dell'*employability* dei clienti promuovendo la costruzione di un *adaptable vocational self-concept*; gli interventi *dialogue* sono focalizzati sull'aiuto agli individui per scoprire e costruire i propri significati di vita più profondi e facilitarli nella costruzione delle loro vite in un ambiente caratterizzato da instabilità e continui cambiamenti. Infatti, rispetto al concetto di lavoro tradizionale legato all'intera vita lavorativa all'interno della stessa organizzazione, nella letteratura

recente è ricorrente l'idea che l'occupazione sia uno stato temporaneo ed in costante mutamento, pertanto risulta fondamentale incoraggiare i lavoratori a gestire le proprie carriere e a sviluppare nuove competenze al fine di aumentare la propria occupabilità (Rodrigues, Butler, & Guest, 2019).

### **1.3. Caratteristiche personali facilitanti la ricerca del lavoro: *protean career* e *perceived employability***

Mediante l'analisi della letteratura, sono stati individuati due fattori cruciali nel determinare la riuscita del percorso di ricerca di lavoro, ovvero *protean career* e *perceived employability*.

In primo luogo, il concetto di *protean career orientation*, elaborato per la prima volta da Hall (1976), si riferisce all'attitudine individuale nella quale le scelte di carriera sono personali e guidate dalla ricerca dell'autorealizzazione. In contrapposizione al concetto tradizionale di carriera intesa come crescita all'interno della stessa organizzazione, la *protean career* è definita come autodiretta in base agli obiettivi individuali e personali, indipendentemente dalle esigenze aziendali (Briscoe, & Hall, 2006; Arthur, Khapova, Wilderom, 2005). Il concetto è definito come un atteggiamento verso la carriera nella quale l'individuo sperimenta un forte senso di responsabilità personale per le proprie scelte di carriera e opportunità (Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2010). In particolare, si riferisce alla presa di responsabilità individuale nella gestione della propria carriera e nella presa di decisioni correlate alla carriera basate su valori personali piuttosto che sulle richieste organizzative o sulla mera possibilità di ottenere ricompense materiali (Briscoe & Hall, 2006). Inoltre, i valori personali intrinseci agiscono da guida e da misura per il successo professionale (Hall, 1976; Cortellazzo, Bonesso, Gerli, & Batista-Foguet, 2020).

Briscoe and Hall (2006) hanno individuato delle due componenti della *protean career*, ovvero le dimensioni *value-driven* e *self-directedness*. La dimensione guidata dai valori personali genera obiettivi di carriera basati sui valori intrinseci piuttosto che sugli standard imposti dalle organizzazioni o da altri, mentre, grazie alla dimensione dell'auto-direzionalità, i lavoratori sviluppano le proprie carriere mediante strategie di carriera indipendenti (invece di fare affidamento sugli altri, sviluppano in maniera individuale la capacità di essere adattivi in termini di prestazioni e richieste di apprendimento).

È stato infatti dimostrato che le persone con un alto livello di *protean career* diventano maggiormente indipendenti e flessibili nella gestione delle proprie opportunità di carriera in risposta ai cambiamenti sociali nell'organizzazione del lavoro (Wiernik & Kostal, 2018). Le persone con questo tipo di orientamento tendono inoltre alla crescita personale e alla ricerca di opportunità che permettano l'autorealizzazione e l'autonomia (Gasteiger, 2007; Li et al., 2019). Assumendo un

ruolo proattivo nella gestione dello sviluppo professionale, le persone con un buon livello di *protean career* tendono ad avere obiettivi chiari, formulare specifici piani di carriera, ed ad investire maggiormente nell'esplorazione di varie possibilità professionali e nei comportamenti volti al posizionamento nel mercato del lavoro (Li, Ngo, & Cheung, 2019).

La ricerca degli ultimi anni ha inoltre individuato tra le risorse personali necessarie per affrontare il lavoro e per gestire la propria storia lavorativa il ruolo chiave dell'*employability*, costruito con cui si intende la crescita di consapevolezza e di competenze derivanti dalla sperimentazione di differenti ruoli grazie a percorsi di mobilità interna o esterna all'organizzazione (Forrier, Verbruggen, De Cuyper, 2015). L'occupabilità è il risultato della combinazione di conoscenze, competenze tecniche e capacità di cambiare questi aspetti ed adattarsi alle nuove circostanze (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004). Considerando le tendenze emergenti nel mercato del lavoro e i cambiamenti nello sviluppo di carriera, aumentare la propria occupabilità è un importante compito sia per le persone disoccupate che per coloro che stanno ricercando un nuovo impiego, in quanto la loro carriera potrebbe dipendere dalla *perceived employability*. La percezione, infatti, di potersi ricollocare nel mondo del lavoro ha un forte impatto a livello motivazionale, che a sua volta incide sulla messa in atto di valutazioni realistiche della possibilità effettiva di ricollocamento e sull'utilizzo di strategie funzionali al raggiungimento dei propri obiettivi professionali (Van den Broeck, Vansteenkiste, Lens, & De Witte, 2010). La ricerca mostra, inoltre, che la *perceived employability* può contribuire a mitigare gli effetti negativi della perdita del lavoro, come per esempio i risvolti emotivi (Ferraro, Guarnaccia, Infurna, Amato, Nicotra, & Giannone, 2017; Hodzic, Ripoll, Lira, & Zenasni, 2015).

Considerando gli aspetti individuali, l'*employability* è stata studiata da tre prospettive principali. Fugate e Kinicki (2008) hanno proposto un approccio disposizionale che identifica un range di tratti personali (per esempio, apertura al cambiamento, proattività e resilienza) che facilitano la proattività nell'adattamento al lavoro e nell'ambiente lavorativo. Van Der Heijde, Van der Heijden, e Schyns (2006) hanno invece elaborato una concettualizzazione dell'*employability* basata sulle competenze, nella quale la dimensione della competenza professionale è completata da quattro competenze generali: anticipazione e ottimizzazione, flessibilità personale, senso di appartenenza all'organizzazione, ed equilibrio. Gli autori distinguono due tipologie differenti di adattamento al cambiamento al mercato del lavoro interno ed esterno: la prima è una variante proattiva personale che viene riferita alle capacità di anticipazione e ottimizzazione, mentre l'altra variante considerata passiva si riferisce alla flessibilità personale. Il concetto di senso di appartenenza all'azienda si riferisce alla partecipazione e alla performance in differenti contesti lavorativi, quali dipartimenti, gruppi di lavoro, comunità occupazionali o altre reti sociali. Infine, l'equilibrio è definito come un

compromesso tra gli interessi personali del lavoratore e i possibili contrasti con lavoro, carriera o vita privata.

Infine, la terza prospettiva si focalizza sulla percezione di occupabilità, che Vanhercke, De Cuyper, Peeters, e De Witte (2014) definiscono come la percezione individuale soggettiva delle possibilità di ottenere e mantenere un'occupazione.

L'*employability* è risultata ricoprire un ruolo cruciale nella valutazione di nuove opportunità di carriera che si adattano coi valori e gli obiettivi di ognuno, specialmente per le persone che stanno cercando di gestire la propria carriera. Per esempio, De Vos e Soens (2008) hanno trovato una forte associazione tra *perceived employability* e comportamenti di autogestione della carriera; in uno studio successivo, De Vos et al. (2011) hanno scoperto che la percezione di occupabilità e l'autogestione della carriera sono associate ad una maggiore mobilità professionale.

L'occupabilità è inoltre importante per gli individui che si impegnano con sforzo nel loro sviluppo professionale, per esempio per gli studenti che stanno affrontando la transizione dal percorso scolastico all'inserimento lavorativo (Rodrigues, Butler, e Guest, 2019).

Per questi motivi, si è deciso di focalizzare il progetto sull'analisi dei fattori che possono favorire il raggiungimento degli obiettivi del percorso di orientamento e della ricollocazione professionale, con particolare attenzione ai fattori che possono incidere sull'*employability* degli utenti, ai fini di strutturare (al termine del progetto di dottorato) una modalità di intervento mirata allo sviluppo di tali caratteristiche, tenendo comunque presente i bisogni individuali degli utenti e la necessità di personalizzazione del percorso di orientamento.

Recenti studi hanno esaminato la relazione tra *protean career orientation* e *perceived employability* (Donald, Baruch, & Ashleigh, 2019; Cortellazzo et al., 2020), individuando una relazione positiva tra i costrutti: le persone con un forte orientamento alla *protean career* tendono a ricercare opportunità per incrementare le conoscenze teoriche e pratiche che sono richieste attualmente nel mercato, aumentando così la propria effettiva occupabilità.

Oltre ad avere individuato i costrutti di *perceived employability* e *protean career* come centrali nell'attuale letteratura sulla ricerca di lavoro, sono state indagate le relazioni che questi costrutti hanno con altre tipologie di variabili, di carattere relazionale, legate al *career self management* e di carattere più personale.

L'analisi della letteratura ha preso in esame le diverse tassonomie di fattori che influenzano l'occupabilità di un individuo. Oltre all'orientamento alla *protean career* (Zafar, Farooq, &

Quddoos, 2017; Donald, Baruch, & Ashleigh, 2019; Cortellazzo, Bonesso, Gerli, & Batista-Foguet, 2020), un ruolo importante va riconosciuto ai seguenti fattori: importanza attribuita al lavoro, valori e obiettivi personali; autorealizzazione e chiarezza degli obiettivi professionali (Urquijo et al., 2020); ambizione (Aybas, & Kırbaslar, 2014; Ćurić Dražić, Petrović, & Vukelić, 2018); disponibilità, adattabilità, e difficoltà nella ricerca di un lavoro (Climent-Rodríguez et al., 2019; Alonso-García, 2010).

#### **1.4. Il ruolo delle competenze**

In termini di transizioni e mobilità lavorativa e contestualmente allo sviluppo di concetti come *boundaryless* e *protean career*, Colakoglu (2005; 2011) si è interrogato sulle tipologie di competenze che possono facilitare lo sviluppo della propria carriera e, di conseguenza, migliorare la propria occupabilità a lungo termine. In maniera simile alla *protean career orientation*, quelle che l'autore definisce competenze professionali dovrebbero migliorare il benessere individuale rafforzando la relazione positiva tra le carriere senza confini e l'autonomia di carriera e attenuando la relazione negativa tra *boundaryless career* ed insicurezza lavorativa. L'obiettivo dell'autore è stato individuare le skills e competenze necessarie per una 'carriera senza confini'. In particolare, per poter affrontare la complessità e la variabilità del mercato del lavoro, gli individui hanno bisogno di individuare le proprie motivazioni, interessi e valori (*knowing-why*); accumulare abilità, conoscenze e capacità interpretative applicabili in contesti differenti (*knowing-how*); sviluppare e mantenere una vasta gamma di reti relazionali sia interne che esterne all'organizzazione (*knowing-whom*).

Le *knowing-why competencies* sono concettualizzate come veri e propri problemi di identità e consapevolezza personale (Arthur et al., 1999). Queste competenze aiutano l'individuo a rispondere a questioni legate alla motivazione professionale, significati personali ed identificazione, e sono considerate cruciali per il successo nelle carriere senza confini perché permettono agli individui di dare un senso ai rapidi cambiamenti dell'ambiente e delle carriere e permettono di prendere decisioni compatibili con la propria identità. Nello specifico, Colakoglu (2005) le definisce come la misura in cui un individuo comprende le proprie motivazioni, bisogni, abilità, interessi, aspirazioni e valori in relazione al lavoro e alle esperienze di vita.

Sempre in riferimento alla mobilità lavorativa e alle transizioni tipiche delle *boundaryless careers*, lo stesso autore definisce le *knowing how competencies* come la misura in cui l'individuo sviluppa un bagaglio di abilità, conoscenze e capacità legate al lavoro trasferibili nell'impostazione di altri impieghi (ad es. aziende, professioni o settori).

Infine, la concettualizzazione delle *boundaryless career* enfatizza l'importanza delle reti relazionali per la facilitazione della mobilità lavorativa e per lo sviluppo di carriera. Queste competenze non sono solo legate alla capacità di relazionarsi con gli altri e allo sviluppo di contatti, ma anche alla costruzione di reti di conoscenze, e alla costruzione di una conseguente reputazione personale e professionale con le altre persone, che sono alla base degli avanzamenti di carriera (Arthur et al., 1999). Nello specifico, Colakoglu (2005, 2011) definisce le *knowing-whom competencies* come la misura in cui si sviluppa un'ampia rete di relazioni che può fornire informazioni, ma anche influenzare, guidare e supportare l'individuo.

Anche dal punto di vista empirico, queste tre competenze risultano positivamente correlate all'autonomia nello sviluppo di carriera e negativamente correlate all'insicurezza lavorativa (Colakoglu, 2011), dimostrandosi essenziali per gli individui non solo per la costruzione di una carriera autonoma e autodiretta, ma anche per ridurre i sentimenti di insicurezza nel momento in cui si affrontano le transizioni legate alle *boundaryless career*. In una ricerca di Sultana e Malik (2019), le tre competenze legate alla carriera sono risultate agire come mediatori tra l'attitudine alla *protean career* ed outcomes personali ed organizzativi, quali successo professionale (sia oggettivo che soggettivo) e performance lavorativa.

Secondo Colakoglu (2011), una valutazione dei propri interessi e delle proprie aspirazioni, la ricerca di consigli da parte dei *career counselor*, ed un'autoanalisi periodica dovrebbe facilitare lo sviluppo delle *knowing-why competencies*, e ciò sarebbe un vantaggio non solo per il lavoratore ma anche per le stesse organizzazioni. Infatti, servizi per la carriera come autovalutazioni e consulenze professionali possono aiutare le persone a comprendere meglio sé stessi, mentre programmi di formazione mirata possono incoraggiare i dipendenti ad acquisire competenze flessibili e trasferibili, con ricadute positive sia a livello di promozione dell'organizzazione che sull'apprendimento a livello di settore. A questo proposito, anche Eby, Butts, e Lockwood (2003) sostengono che i dipendenti che autogestiscono la propria carriera dovrebbero essere incentivati a costruire reti con persone sia all'interno che all'esterno della propria organizzazione, e ad impegnarsi in attività di apprendimento continuo sia per raggiungere i risultati di carriera desiderati, sia per una superiore prestazione lavorativa in una logica di scambio e reciprocità con la propria organizzazione.

### **1.5. Il ruolo della regolazione delle emozioni**

Le competenze emozionali possono giocare un ruolo chiave soprattutto nella gestione del vissuto che deriva dall'esperienza della condizione di disoccupazione delle persone. Secondo Hodzic, Ripoll,

Lira, & Zenasni (2015), aumentare le competenze emozionali potrebbe aiutarle ad avere una percezione più accurata delle proprie prospettive di reinserimento lavorativo.

La regolazione delle emozioni è definita da Brockman, Ciarrochi, Parker, e Kashdan (2017, pp.1) come “*il processo mediante il quale gli individui modificano le proprie emozioni, le proprie risposte alle emozioni o alle situazioni che elicitano emozioni ai fini di rispondere in maniera appropriata alle richieste dell’ambiente*”. In particolare, in letteratura sono state identificate due strategie di regolazione delle emozioni: la strategia di rivalutazione cognitiva, che coinvolge la ricostruzione del significato di una situazione che elicitano emozioni ai fini di modificarne l’impatto emotivo (Gross, 2001), e la strategia di soppressione dell’espressione, con la quale si intende l’inibizione del comportamento di espressione dell’emozione in corso (Gross, 1998; Wolgast, Lundh, & Viborg, 2011). La rivalutazione cognitiva sembra essere maggiormente efficace della soppressione dell’espressione nella gestione delle emozioni negative e nell’aumento della soddisfazione di vita (Hu, Zhang, Wang, Mistry, Ran, & Wang, 2014).

Una ricerca condotta da Peláez-Fernández, Rey, e Extremera (2019) ha rilevato che le capacità emotive agiscono come fattore personale protettivo che permette alle persone disoccupate di valutare da altri punti di vista le situazioni minacciose spesso associate a disadattamento psicologico, aiutando così i disoccupati a superare le difficoltà occupazionali in maniera più efficiente. Anche la regolazione delle emozioni è quindi correlata a esiti positivi nella ricerca di lavoro, così come alla percezione soggettiva della possibilità di trovare lavoro (Brackett, Rivers, & Salovey, 2011).

### **1.6. Il ruolo della *career decision making self-efficacy***

Un ulteriore tema centrale della letteratura sulla disoccupazione riguarda i processi di presa di decisione nella ricerca di lavoro ed i fattori che possono influenzare tali scelte.

Il processo decisionale relativo alla carriera, per definizione, riflette la certezza con la quale l’individuo sa che tipo di carriera perseguire (Creed et al., 2009; Savickas, 2005). Un adeguato processo di decisione nelle scelte professionali può aiutare gli individui ad impegnarsi in azioni legate alla ricerca di lavoro piuttosto che a rimandare o evitare queste attività (Savickas, 2005; Koen, Klehe, Van Vianen, Zikic, & Nauta 2010). Anche quando il numero delle alternative professionali è limitato, un sentimento di decisione può rendere queste opzioni personalmente significative. Secondo Koen et al. (2010), la consapevolezza del processo decisionale aumenta quando si hanno sufficienti informazioni sulle possibili alternative lavorative e si è in grado di pianificare e prevedere le possibili conseguenze delle diverse scelte di carriera. Di conseguenza, le



persone in cerca di lavoro che mostrano un alto livello di decisionalità tendono ad essere maggiormente sicure rispetto a ciò che cercano nel proprio futuro lavoro. Il processo decisionale dovrebbe quindi favorire l'utilizzo di una strategia mirata per la ricerca di lavoro. Al contrario, un basso livello di decisionalità nelle scelte professionali può portare ad una ricerca senza scopo, che a sua volta ridurrà la motivazione e potrà portare ad una strategia di ricerca di lavoro piuttosto casuale (Koen et al, 2010).

L'acquisizione di consapevolezza rispetto alle proprie competenze professionali ha un impatto anche sul processo di presa di decisione nell'ambito delle scelte lavorative.

Rispetto ai processi con cui i candidati costruiscono la propria carriera, vari autori (Scott & Ciani, 2008; Di Fabio, Palazzeschi, Asulin-Peretz, & Gati, 2013; Gori, Palazzeschi, Gazzaniga, Topino, & Di Fabio, 2020) hanno analizzato il ruolo dell'autoefficacia. Applicata al contesto lavorativo, l'autoefficacia può essere definita come la fiducia nelle proprie capacità di svolgere in maniera efficace attività legate al lavoro ed alla carriera (Unite, 2014). Rispetto ai processi con cui i candidati definiscono i propri obiettivi di carriera, vari autori (Scott & Ciani, 2008; Di Fabio, Palazzeschi, Asulin-Peretz, & Gati, 2013; Gori, Palazzeschi, Gazzaniga, Topino, & Di Fabio, 2020) hanno analizzato il ruolo dell'auto-efficacia. Per esempio, Scott e Ciani (2008) riprendono il costrutto di *career decision making self-efficacy* definito da Betz e Hackett nel 1981, che descrive l'intento con cui gli individui credono di poter completare con successo i vari step legati alla presa di decisione sull'ambito lavorativo. In particolare, gli autori individuano cinque comportamenti rilevanti per l'acquisizione di autoefficacia: autovalutazione (valutazione accurata dei propri interessi di carriera), raccoglimento di informazioni sull'occupazione (abilità di definire i propri ambiti di interesse e raccogliere informazioni sul settore o sul mercato del lavoro in generale), selezione dell'obiettivo (identificare un obiettivo professionale coerente con i propri valori, interessi e competenze), pianificazione (definizione degli step necessari per l'inserimento lavorativo nel settore di interesse), *problem solving*.

Mediante un'analisi sistematica della letteratura, Gati et al. (2010) hanno individuato undici dimensioni del processo di decisione di carriera professionale: ottenimento di informazioni, analisi delle informazioni, locus of control, impegno nel processo, procrastinazione, velocità nel prendere la decisione finale, consultazione di altri pareri, dipendenza dagli altri, desiderio di compiacere gli altri, aspirazione verso un'occupazione ideale, tendenza al compromesso.

Come riportato da Gori et al. (2020), vari studi empirici hanno mostrato che la *career decision making self-efficacy* risulta associata a indici di decision making adattivo, chiarezza dell'identità

professionale, presenza di career beliefs adattivi e comportamenti di esplorazione di vari ruoli professionali. La *career decision making self efficacy* risulta inoltre inversamente associata alla *career indecision* (Di Fabio et al., 2013).

È stata inoltre indagata la relazione tra *career decision making* e *perceived employability*: secondo Huang (2015), la *perceived employability* media parzialmente la relazione tra *hardiness* e *career decision self efficacy*. Secondo Jackson & Wilton (2017), il processo di presa di decisione professionale è un antecedente della *perceived employability*, e sottolinea l'importanza di uno sviluppo adeguato della pianificazione della carriera critica e delle capacità decisionali, permette di mettere in relazione la consapevolezza di sé con le opportunità reali e di valutare le proprie priorità personali e ideare e rivedere i piani di carriera a breve e lungo termine.

In aggiunta alla chiarezza dell'identità professionale, il senso di autoefficacia è un fattore cruciale per lo sviluppo della *protean career* (Waters, Hall, Wang, & Briscoe, 2015). L'autoefficacia è anche strettamente correlata all'adattabilità, ritenuta fondamentale per lo sviluppo della *protean career*, in quanto facilita l'adattamento a nuovi ambienti e l'apprendimento continuo (Hall, 2004; Waters et al., 2015).

### **1.7. Altri fattori personali facilitanti il reinserimento lavorativo: *vocational identity clarity*, *career adaptability* e *ambition***

Rispetto alla definizione dei propri obiettivi professionali, Holland, Gottfredson, e Power (1980) hanno introdotto il concetto di *vocational identity clarity*, inteso come immagine chiara e stabile di obiettivi, interessi e competenze, che influenza il processo di presa di decisione e la credenza di poter prendere buone decisioni nonostante le avversità dell'ambiente lavorativo o le difficoltà personali.

Nello specifico, secondo gli autori il costrutto sarebbe definito da tre sottodimensioni: identità (intesa come consapevolezza dei propri punti di forza, stabilità nel tempo dei propri obiettivi, certezza di voler raggiungere l'obiettivo), ricerca di informazioni (conoscenza dei canali per la ricerca di lavoro e delle caratteristiche personali richieste, capacità di ottenere le informazioni su opportunità concrete, conoscenza delle modalità con cui ottenere la formazione richiesta), e barriere (ostacoli all'ottenimento del lavoro desiderato, quali mancanza di competenze personali, risorse materiali o di sostegno sociale).

Come sostenuto da Savickas (2002), una chiara identità professionale è importante perché dà significato e direzione allo sviluppo di carriera; inoltre, rappresenta un elemento critico per il

controllo autentico sullo sviluppo della carriera in situazioni nuove e incerte. Secondo Steiner, Hirschi, & Wang (2019), una chiara identità professionale dà significato e direzione allo sviluppo della carriera già nelle prime transizioni di carriera, per esempio nelle transizioni post-scolastiche, e risulta essere importante predittore degli orientamenti di carriera e dei risultati oggettivi futuri alla transizione.

È importante sottolineare, però, che alcuni fattori socio-cognitivi (per esempio, la percezione delle barriere lavorative) possono ostacolare l'emergenza di una chiarezza di identità professionale (Steiner et al., 2019). Le barriere professionali rappresentano un importante fattore contestuale che vincola l'agenzia nello sviluppo della carriera e come tale può essere dannoso per lo sviluppo professionale (Lent, Brown, & Hackett, 1994). Le barriere di carriera si riferiscono a influenze contestuali negative, come eventi o condizioni nell'ambiente che rendono difficile il progresso della carriera, come ad esempio condizioni sfavorevoli del mercato del lavoro (Lent, Brown, & Hackett, 2000). È importante sottolineare che non solo le caratteristiche oggettive del contesto (ad esempio, barriere oggettive alla carriera) ma anche il modo in cui tali caratteristiche vengono percepite (ad esempio, le barriere soggettive alla carriera) possono ostacolare lo sviluppo della carriera.

Proprio di fronte alle possibili difficoltà contestuali quali la continua mutevolezza e richiesta di flessibilità nel mercato del lavoro, si inserisce il costrutto di *career adaptability* elaborato da Savickas (1997), definito come capacità di affrontare in maniera tempestiva ed adattiva le prevedibili richieste di cambiamento, sia nel ricoprire il proprio ruolo professionale sia in termini di adeguamento ai cambiamenti del mercato e delle condizioni lavorative. Il costrutto serve a delineare come gli individui rispondono e affrontano i cambiamenti personali e dell'ambiente, e va inteso come un processo di autoregolazione che la persona mette in atto per risolvere situazioni non familiari, complesse, e problemi non definiti che si presentano mediante i compiti vocazionali, le transizioni lavorative, ed i traumi legati all'attività professionale. Queste risorse non vedono al centro l'individuo, ma si sviluppano nell'intersezione tra l'individuo e l'ambiente, pertanto vanno considerate come dei costrutti psico-sociali (Savickas & Porfeli, 2012).

La *career adaptability* si compone di quattro componenti che si manifestano mediante attitudini e comportamenti che permettono agli individui di governare, negoziare o stabilire le variazioni di carriera: *concern* (preparazione e interesse verso la futura carriera, senso di speranza e tendenza a pianificare il futuro); *control* (sentimento di azione e autodeterminazione nella costruzione della carriera, autoregolazione e senso di responsabilità sul proprio futuro), *curiosity* (interesse verso varie occupazioni, esplorazione di vari ruoli e approccio realistico al futuro, in relazione con l'autoconsapevolezza), *confidence* (senso di autoefficacia nell'affrontare le difficoltà del processo di scelta di carriera, acquisizione di problem-solving). Koen, Klehe, Van Vianen, Zikic, & Nauta

(2010) hanno studiato la relazione tra queste dimensioni dell'adattabilità ed il numero e la qualità delle offerte di lavoro: gli autori hanno riscontrato che tutte le dimensioni dell'adattabilità professionale, in particolare il processo decisionale e la fiducia, hanno svolto un ruolo importante nell'ottenere un reimpiego in linea con le aspettative personali.

In letteratura *career adaptability* e *perceived employability* risultano correlate (Rudolph, Lavigne e Zacher, 2017; Udayar, Fiori, Thalmayer e Rossier, 2018). Gli individui che mostrano livelli maggiori di adattabilità sono maggiormente in grado di affrontare lavori che richiedono il fronteggiamento di sfide ed il superamento di ostacoli (Duffy, 2010). Gli stessi tendono inoltre a tollerare meglio i continui cambiamenti del mercato del lavoro e ad affrontare con successo le transizioni professionali (Koen et al., 2010). In uno dei modelli sulla *employability*, precedentemente illustrati, il livello di sovrapposizione fra questi due costrutti è molto alto.

Rispetto alle caratteristiche personali che possono influenzare la ricerca di lavoro, Rothwell (Rothwell, Jewell, & Hardie, 2009) ha introdotto anche il concetto di ambizione nei propri studi sull'*employability* degli studenti come predittore per la percezione del proprio successo lavorativo futuro, e ha definito il concetto come perseveranza e impegno verso il raggiungimento dei propri obiettivi professionali, considerando l'importanza attribuita alla carriera per l'autorealizzazione personale. Le persone ambiziose tendono ad elaborare piani e a definire obiettivi per il proprio futuro professionale, ottengono promozioni e sono intenti nella costruzione di una carriera "piacevole" (Elchardus, & Smits, 2008). Otto, Roe, Sobiraj, Baluku, & Vásquez (2016) hanno definito l'ambizione lavorativa come un predittore fondamentale per lo sviluppo di una carriera di successo. L'ambizione, inoltre, può incidere in maniera positiva sull'autopercezione della propria occupabilità (Aybas, & Kırbaslar, 2014; Ćurić Dražić et al., 2018).

### **1.8. I comportamenti relativi alla ricerca di lavoro**

La letteratura indica che la percezione individuale di occupabilità e l'intensità della ricerca di lavoro sono fattori cruciali nel reinserimento lavorativo e nello sviluppo di capacità per l'ottenimento di un'occupazione (Ferraro et al., 2017).

I comportamenti relativi alla ricerca di lavoro si riferiscono alle attività che gli individui mettono in atto per acquisire conoscenze sulle alternative del mercato del lavoro (Brown, Cober, Kane, Levy, & Shalhoop, 2006; Chen & Lim, 2012). Queste attività includono le attività di ricerca preparatoria al lavoro, che sono quelle azioni mirate all'ottenimento di informazioni e all'identificazione di potenziali opportunità, mentre le attività di ricerca attiva di lavoro coinvolgono i comportamenti correlati all'attuale ricerca di lavoro, come inviare curriculum e incontrare potenziali datori di lavoro (Blau, 1994; Zakkariya, & Nimmi, 2020). Nonostante alcuni studi abbiano considerato

queste due tipologie di comportamenti come un unico costrutto, la maggior parte considerano questi due processi di ricerca come distinti.

Saks e Ashforth (1999) hanno riscontrato che la *active job search* predice in maniera significativa il successo occupazionale a breve termine, mentre la *preparatory job search* è significativamente correlata alla qualità dell'impiego a lungo termine ed ai benefit di carriera. Ciò non sorprende, in quanto la rapidità con cui un individuo trova occupazione è il risultato di quanto è attivo nella ricerca di un lavoro. Comunque, la qualità di un lavoro ritenuto come soddisfacente e che vale la pena mantenere dipende dalla quantità di impegno impiegato nella preparazione e nella ricerca che si mette in atto prima di cercare lavoro (Chen & Lim, 2012). Alla stessa maniera, Linnehan e Blau (2003) hanno riscontrato che i lavoratori intenzionati a dimettersi tendono ad impegnarsi maggiormente in comportamenti attivi piuttosto che preparatori nella ricerca di lavoro. Nonostante la differente natura, entrambe le tipologie di comportamenti sono autodiretti e finalizzati a degli obiettivi che iniziano con l'identificazione dell'obiettivo professionale e coinvolgono la messa in atto di azioni intenzionali dirette al raggiungimento di tali obiettivi (Kanfer, Wanberg, & Kantrowitz, 2001; Zakkariya, & Nimmi, 2020).

In letteratura, i comportamenti di ricerca di lavoro risultano legati alla *perceived employability*: le persone che percepiscono eccellenti opportunità per sé stesse nel mercato del lavoro potrebbero essere selettive e maggiormente impegnate in una ricerca focalizzata (Zakkariya & Nimmi, 2020; De Battisti et al., 2016). Secondo Zakkariya e Nimmi (2020), tale associazione potrebbe inoltre essere spiegata mediante il senso di auto-efficacia nella ricerca di lavoro, la quale risulta essere un outcome relativo ad alti livelli di *perceived employability* (Berntson, 2008; Petruzzello et al., 2020) ed un predittore del processo di ricerca di lavoro (Jung et al., 2016).

## **CAPITOLO 2.**

### **IL CONTESTO AZIENDALE E LE FASI DEL PROGETTO**

#### **2.1. Il contesto aziendale**

Il progetto è stato realizzato all'interno della divisione Servizi per il Lavoro delle aziende Ifoa Management e Ifoa, che si occupano sia di orientamento individuale ed affiancamento nella ricerca di lavoro, che di selezione del personale per le aziende. In particolare, il progetto si è inserito all'interno delle Politiche Attive per il Lavoro: attualmente nella Regione Emilia Romagna esistono varie opportunità formative gratuite finalizzate al reinserimento professionale dei disoccupati, che prevedono sia percorsi di formazione specialistica che servizi individualizzati per l'affiancamento nella ricerca di lavoro.

Il presente progetto ha preso in esame il servizio di orientamento individuale erogato a giovani adulti e disoccupati tramite i finanziamenti 'Garanzia Giovani' e 'Sportello Lavoro': recandosi al centro per l'impiego, gli utenti hanno la possibilità di scegliere un ente accreditato che li prenda in carico per un periodo di sei mesi (eventualmente rinnovabile di ulteriori sei mesi) con l'obiettivo del reinserimento lavorativo. Tale obiettivo viene conseguito sia mediante percorsi di orientamento individuale sia mediante la segnalazione del profilo professionale alle aziende del territorio.

In particolare, il servizio di orientamento viene erogato da orientatori, psicologi e counselor esperti, e prevede una parte di attività standardizzata dettata dalle normative regionali, che comprende la raccolta dei dati socio-anagrafici, un supporto nell'aggiornamento del curriculum vitae ed una formazione individuale sui canali di ricerca di lavoro. Il progetto prevederebbe, infatti, la definizione di uno o più obiettivi professionali per la persona, e la definizione di un piano di azione condiviso tra utente ed operatore riguardante la ricerca di opportunità lavorative o di potenziali datori di lavoro. L'efficacia dell'intervento dovrebbe essere misurata mediante l'effettivo ricollocamento lavorativo dell'utente, dalla quale dipende anche la remunerazione del finanziamento legato al progetto.

L'obiettivo di Ifoa e Ifoa Management è stato, però, strutturare un servizio che permettesse un'analisi maggiormente complessa delle esigenze degli utenti e che comprendesse anche una valutazione e presa in carico di tipo psicologico. Per questo motivo, si è scelto di effettuare una ricerca sui potenziali fattori personali che possono facilitare il reinserimento lavorativo, sulla base

della quale è stato elaborato uno strumento di valutazione di tali fattori da somministrare agli utenti del servizio. Infatti, fin ad oggi l'orientamento è stato erogato seguendo le indicazioni normative regionali, e le attività svolte con gli utenti sono state erogate a seguito della valutazione dei bisogni individuali da parte degli orientatori o sulle richieste avanzate degli utenti, ma non è mai stata elaborata una procedura strutturata di intervento.

## **2.2. Gli obiettivi e le fasi del progetto**

Essendo un progetto di dottorato industriale, gli obiettivi della ricerca sono stati molteplici, sia a livello aziendale che accademico.

Rispetto a Ifoa e Ifoa Management, l'obiettivo del progetto è stato duplice: in primo luogo, l'obiettivo era costruire uno strumento (questionario self-report) che permettesse una valutazione delle caratteristiche personali degli utenti legati ad un possibile reinserimento lavorativo, e che potesse essere somministrato durante il primo incontro tra il Servizio e l'utente. Da normativa, il momento della presa in carico dell'utente prevederebbe solamente il rilascio di informazioni circa le finalità del progetto, la raccolta di dati socio-anagrafici ed una prima valutazione circa i possibili sbocchi professionali di interesse della persona. L'inserimento di questo questionario ha avuto l'obiettivo di migliorare, dal punto di vista della presa in carico, il momento dell'accoglienza dell'utente, aggiungendo agli aspetti più burocratici anche un momento di ascolto attivo delle esigenze non solo lavorative ma anche personali dell'utente. Ciò ha permesso agli orientatori di usufruire di un ulteriore strumento di valutazione delle caratteristiche personali da cui partire per costruire il dialogo con l'utente e per la pianificazione degli incontri successivi.

In secondo luogo, il progetto ha avuto come obiettivo l'individuazione di possibili fattori e risorse personali facilitanti il reinserimento lavorativo, ai fini di strutturare successivamente dei percorsi di orientamento mirati allo sviluppo di tali caratteristiche e tali risorse, tenendo comunque conto delle specificità dei singoli utenti e della necessità di pianificazione di interventi personalizzati.

Dal punto di vista accademico, l'obiettivo era identificare risorse, fattori personali e motivazionali che possono essere predittivi dell'occupabilità e della ricollocazione delle persone disoccupate nel mondo del lavoro, ambito non così esplorato nella letteratura sull'orientamento professionale.

Complessivamente, il progetto di dottorato si è articolato in tre anni dei quali il primo ha coinciso l'analisi della letteratura nazionale e internazionale ai fini di individuare i temi salienti rispetto all'orientamento professionale e alla ricerca di lavoro. Il secondo anno è stato invece dedicato alla costruzione del primo strumento (questionario self-report) per la rilevazione dei dati e alla

somministrazione dello stesso a partire da maggio 2019 (T1). Infine, nell'ultimo anno è stato costruito e somministrato il secondo questionario per la rilevazione longitudinale dei dati (T2), a cui sono seguite l'analisi ed interpretazione dei dati raccolti.

A causa dell'emergenza Covid-19, la raccolta dati si è fermata nel mese di marzo 2020 ed è stata ripresa a luglio 2020, in quanto il servizio di orientamento era stato temporaneamente sospeso, come da normativa regionale. Pertanto, il termine per la raccolta dati, inizialmente previsto per giugno 2020, è stato posticipato a fine Settembre 2020.

Il progetto di Dottorato si è, quindi, articolato in quattro fasi, che saranno illustrate nei seguenti paragrafi, ed ha previsto l'elaborazione di tre diversi studi, ognuno con obiettivi e partecipanti differenti.

Il primo studio si è caratterizzato per una ricerca volta alla valutazione dell'attendibilità di alcune delle scale del questionario che è stato successivamente messo a punto per Ifoa e Ifoa Management (in particolare, le scale per la misurazione di *protean career orientation* e *perceived employability*). Il questionario di questo primo studio è stato somministrato a studenti e neolaureati dell'Università di Parma nella fase di transizione verso il mondo del lavoro. L'obiettivo della ricerca è stato analizzare il ruolo di mediazione della *protean career orientation* nella relazione tra valori lavorativi e percezione di occupabilità.

Il secondo studio ha, invece, preso in esame i risultati della prima somministrazione (T1) del questionario costruito per Ifoa e Ifoa Management e somministrato agli utenti presi in carico, con l'obiettivo di indagare la relazione tra la regolazione delle emozioni, ipotizzata come molto influente nelle persone che si trovano in una condizione di disoccupazione, e la loro percezione di occupabilità. In particolare è stato esaminato il ruolo dell'ambizione e della *protean career orientation* come possibili fattori di mediazione nella relazione fra regolazione delle emozioni e percezione di occupabilità.

Infine, il terzo studio ha previsto la somministrazione di un secondo questionario agli utenti che avevano terminato il percorso di orientamento professionale (T2). Questo ha permesso di realizzare una ricerca di tipo longitudinale, che ha avuto l'obiettivo di identificare l'impatto di fattori e risorse personali, rilevati al tempo T1, sulla percezione di occupabilità e sull'effettiva ricollocazione professionale dei disoccupati nel mondo del lavoro, rilevate al tempo T2.

I tre studi saranno illustrati in maniera dettagliata rispettivamente nei Capitoli 3, 4 e 5.



### **2.3. FASE 1: Analisi della letteratura**

Come precedentemente illustrato, la prima fase del progetto è stata dedicata all'analisi della letteratura sul tema della disoccupazione e dei fattori facilitanti la ricerca di lavoro ed il ricollocamento professionale. Sulla base dei risultati individuati, già illustrati nel Capitolo 1, sono stati selezionati ed elaborati gli strumenti utilizzati nei diversi progetti di ricerca.

### **2.4. FASE 2: Costruzione dello strumento dello studio pilota**

Alla fine del primo anno è stato costruito un primo questionario, che è stato somministrato online agli studenti laureandi del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università di Parma, dopo la partecipazione ad un percorso di preparazione alla transizione al mondo del lavoro, percorso che era terminato con un evento di Placement Day del Dipartimento di appartenenza.

È stato costruito un questionario con l'obiettivo di analizzare i possibili fattori rilevanti nella scelta del primo inserimento lavorativo dei giovani laureandi in cerca di impiego; inoltre, lo strumento ha permesso di valutare l'attendibilità di alcune scale validate a livello internazionale, alcune delle quali non erano ancora state tradotte a livello nazionale. Inoltre, lo studio ha dato la possibilità di condurre una prima analisi delle relazioni tra le variabili oggetto di studio, ai fini di selezionare lo strumento per le fasi successive del progetto.

In questa prima fase, sono state testate le scale sulla *protean career*, sulla *perceived employability* e sull'*adaptability*, costrutti ampiamente trattati nella letteratura sul tema. Va precisato che, rispetto al costrutto di *protean career*, è stato scelto di non somministrare scale maggiormente validate in letteratura, come quella di Briscoe e Hall (2006), in quanto, nonostante sia stata validata anche su persone non occupate, le domande apparivano maggiormente adatte a persone con un impiego.

Inoltre, sono state somministrate scale relative ai valori lavorativi intrinseci ed estrinseci, per esaminare la loro relazione con la *protean career* (Briscoe e Hall, 2006; Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram, e Henderick, 2008; Abessolo, Hirschi, e Rossier, 2017). A seguito dell'analisi dei dati raccolti da questa prima somministrazione, è stato scelto di non utilizzare nelle fasi successive la scale sui valori lavorativi: infatti, nonostante siano state individuate relazioni rilevanti con altre variabili che saranno illustrate nel Capitolo 3, le analisi di attendibilità delle scale non sono state ritenute particolarmente soddisfacenti.

Nello specifico, il questionario utilizzato comprendeva le seguenti scale:

1. L'orientamento alla *protean career* è stato misurato mediante quattordici item tradotti dalla scala sviluppata da Baruch (2014). Gli item della scala sono stati tradotti da due giudici indipendenti, sono state confrontate le traduzioni e, successivamente, sulla scala è stata realizzata una back translation da parte di un traduttore esperto. I partecipanti dovevano indicare il proprio accordo con items come 'Ritengo che avere un percorso professionale di successo dipenda dal raggiungimento degli obiettivi e dei valori che mi sono prefissato' o 'Ritengo possa essere facile trovare un nuovo lavoro'. Il range di risposta consisteva in una scala Likert a 5 punti con un range da 1 ('Per niente') a 5 ('Moltissimo').
2. La *perceived employability* è stata valutata mediante cinque item tradotti e adattati dalla scala sviluppata da Berntson e Marklund (2007). Gli item della scala sono stati tradotti e, successivamente, sulla scala è stata realizzata una back translation da parte di un traduttore esperto. Ai partecipanti è stato chiesto di indicare il proprio accordo con item quali: 'La mia competenza professionale è richiesta sul mercato del lavoro'. Il range di risposta consisteva in una scala Likert a 5 punti con un range da 1 ('Per niente') a 5 ('Moltissimo').
3. I valori lavorativi intrinseci sono stati misurati mediante la scala di Perron, Fraccaroli, Pombeni e Daoust (2004). Questa scala include tre sottoscale di tre item ciascuna; le sottoscale riguardano i valori intrinseci legati a autorealizzazione (per esempio, 'Scoprire nuove cose'), rischio (per esempio, 'Essere in condizioni precarie') e libertà (per esempio, 'Godere di una forte libertà individuale'). I partecipanti dovevano indicare il livello di importanza di ciascun item nelle preferenze lavorative. Tutti gli item sono stati misurati su una scala Likert a cinque punti con un range da 1= 'Per niente importante' a 5= 'Molto importante'.
4. I valori lavorativi estrinseci sono stati misurati mediante la scala sviluppata da Perron et al. (2004) e da una sottoscala di Busacca e Cristini (2008). La prima scala comprendeva tre item relativi al clima (per esempio, 'Partecipare ad attività ben organizzate') e tre item relativi allo status (per esempio, 'Guadagnarsi l'ammirazione degli altri'). I partecipanti dovevano indicare il livello di importanza di ciascun aspetto nella propria vita lavorativa. Tutti gli item sono stati misurati su una scala Likert a cinque punti con un range da 1= 'Per niente importante' a 5= 'Molto importante'. La sottoscala di Busacca e Cristini (2008) includeva cinque item relativi alle condizioni di lavoro facilitanti (per esempio, 'Posizione dell'azienda'). Tutti gli item sono stati misurati su una scala Likert a cinque punti con un range da 1= 'Per niente importante' a 5= 'Molto importante'.
5. La *career adaptability* è stata misurata mediante la 12 item tratti dalla scala sviluppata scala sviluppata da Savickas e Porfeli (2012), tradotto in lingua italiana da Soresi, Nota e Ferrari

(2012). Questa scala include quattro sottoscale, delle quali sono stati tratti 3 item per ciascuna: *concern* (per esempio, ‘Pensare a come sarà il mio futuro’), *control* (per esempio, ‘Decidere autonomamente’), *curiosity* (per esempio, ‘Cercare opportunità che mi aiutino a crescere come persona’) e *confidence* (per esempio, ‘Essere coscienzioso/a e fare le cose bene’). ). I partecipanti dovevano indicare il livello di possesso delle capacità indicate. Tutti gli item sono stati misurati su una scala Likert a cinque punti con un range da 1= ‘Posseggo poco questa capacità’ a 5= ‘Posseggo molto questa capacità’.

La somministrazione di questo questionario ha portato al primo studio che verrà presentato nel prossimo capitolo.

## **2.5. FASE 3: Rilevazione T1**

### *2.5.1. Costruzione dello strumento – T1*

La terza fase della ricerca, realizzata nel secondo anno di dottorato, è stata dedicata alla costruzione dello strumento di indagine finalizzato alla misurazione dei possibili fattori personali facilitanti la ricerca di una nuova occupazione.

A seguito di vari incontri di riflessione e condivisione tra tutor accademico e tutor aziendale e con la collaborazione di vari referenti e coordinatori dei progetti relativi alle Politiche Attive per il Lavoro, si è scelto di elaborare un questionario da somministrare online nel momento della presa in carico dell’utente, in modo che l’orientatore potesse presentare le finalità del progetto ed eventualmente supportare i partecipanti nella compilazione delle risposte.

Per motivi etici e in linea con il contesto aziendale, sono state scelte delle scale da ricondurre al solo ambito formativo-professionale, evitando di utilizzare strumenti che solitamente vengono usati per diagnosi di tipo clinico e per valutazioni relative al benessere.

È stato, inoltre, utilizzato un numero di item non troppo elevato. Il primo incontro con l’utente ha infatti la durata di un’ora, nella quale, oltre alla compilazione del questionario, devono essere rilasciate varie informazioni sul progetto e deve avvenire una prima raccolta di dati socio-anagrafici e documentazione. Per non appesantire eccessivamente il processo e per evitare di affaticare a livello cognitivo i partecipanti, si è quindi scelto di limitare il numero delle domande a 73. La compilazione del questionario, in media, ha avuto una durata di circa 15 minuti.

La costruzione del questionario ha previsto l'inserimento di scale di misura sui temi centrali della letteratura quali *perceived employability*, *protean career*, *career competencies* e regolazione delle emozioni, ma sono state inserite ulteriori scale di misurazione relative a dimensioni che potessero permettere di analizzare altri fattori utili agli orientatori per l'erogazione della consulenza, come per esempio scale relative agli obiettivi professionali, alle ambizioni e alla *career adaptability*.

Nello specifico, il questionario era strutturato in una prima parte finalizzata alla di raccolta di dati socio-anagrafici e di informazioni rispetto alla condizione di disoccupazione. Inoltre, sono state richieste ai partecipanti le aspettative rispetto all'obiettivo del percorso di orientamento ed è stato chiesto se avessero partecipato ad altre attività formative dell'ente Ifoa.

La seconda parte del questionario era costituita da scale, tratte dalla letteratura nazionale e internazionale, una parte delle quali validate, per un totale complessivo di 61 item. La scala di risposta era a 6 punti (1 = 'Per niente d'accordo', 6 = 'Totalmente d'accordo').

In particolare, le scale utilizzate sono state le seguenti.

1. L'orientamento alla *protean career* è stato misurato mediante dodici item tradotti dalla scala sviluppata da Baruch (2014). Successivamente, sulla scala è stata realizzata una back translation da parte di un traduttore esperto. I partecipanti dovevano indicare il proprio accordo con items come 'Ritengo che avere un percorso professionale di successo dipenda dal raggiungimento degli obiettivi e dei valori che mi sono prefissato' o 'Ritengo possa essere facile trovare un nuovo lavoro'.
2. La *perceived employability* è stata valutata mediante cinque item tradotti e adattati dalla scala sviluppata da Berntson e Marklund (2007). Gli item della scala sono stati tradotti e, successivamente, sulla scala è stata realizzata una back translation da parte di un traduttore esperto. Ai partecipanti è stato chiesto di indicare il proprio accordo con item quali: 'La mia competenza professionale è richiesta sul mercato del lavoro'.
3. L'ambizione è stata misurata mediante sei item tradotti e adattati dalla scala sviluppata da Rothwell, Jewell, and Hardie (2009). Gli item della scala sono stati tradotti e, successivamente, sulla scala è stata realizzata una back translation da parte di un traduttore esperto. I partecipanti dovevano indicare il loro accordo con items come 'Mi piacerebbe ricoprire un ruolo lavorativo in cui ho la possibilità di fare ciò che mi piace'.
4. La capacità di adattamento legata alla carriera è stata valutata mediante dodici item della scala sviluppata da Savickas e Porfeli (2012), tradotta in lingua italiana da Soresi, Nota e Ferrari (2012). Questa scala include quattro sottoscale, delle quali sono stati tratti 3 item per

ciascuna: *concern* (per esempio, ‘Pensare a come sarà il mio futuro’), *control* (per esempio, ‘Decidere autonomamente’), *curiosity* (per esempio, ‘Cercare opportunità che mi aiutino a crescere come persona’) e *confidence* (per esempio, ‘Essere coscienzioso/a e fare le cose bene’). I partecipanti dovevano indicare il livello di possesso delle capacità indicate. Tutti gli item sono stati misurati su una scala Likert a sei punti con un range da 1= ‘Posseggo poco questa capacità’ a 6= ‘Posseggo molto questa capacità’.

5. Le competenze legate alla carriera sono state valutate mediante dodici item adattati dalla scala sviluppata da Colakoglu (2005), la quale misura le *knowing why competencies* (10 item) e le *knowing whom competencies* (2 item). La prima dimensione si riferisce alle competenze con cui un individuo cerca di comprendere i propri bisogni, necessità, capacità, interessi, aspirazioni e valori, riferiti sia all’ambito lavorativo che al contesto di vita personale; i partecipanti dovevano indicare il proprio grado di accordo con item del tipo ‘Sono consapevole dei miei punti di forza’. La seconda dimensione si riferisce invece alla capacità di crearsi una rete di contatti che possano facilitare lo sviluppo e le transizioni di carriera; i partecipanti dovevano indicare il proprio grado di accordo con item del tipo ‘Ho rapporti con persone che lavorano nel settore in cui desidero trovare lavoro’.
6. La *vocational identity clarity* è stata misurata mediante quattro item tradotti dalla scala sviluppata da Holland, Gottfredson, e Power (1980) e adattata da Jörin, Stoll, Bergmann, e Eder (2004). Gli item della scala sono stati tradotti e, successivamente, sulla scala è stata realizzata una back translation da parte di un traduttore esperto. In particolare, è stata somministrata la scala di percezione delle barriere; i partecipanti dovevano indicare il proprio grado di accordo con item come ‘Non credo di riuscire a terminare la formazione necessaria per trovare un’occupazione soddisfacente’.
7. La regolazione delle emozioni è stata misurata con dieci item adattati dalla scala sviluppata da Balzarotti, John, e Gross (2010), la quale misura *cognitive reappraisal* (6 item) e *expressive suppression* (4 item). Rispetto alla prima dimensione, che consiste nel tentativo di pensare alle situazioni in modo da alterarne il significato e l’impatto emozionale, i partecipanti dovevano indicare il proprio grado di accordo con item come ‘Per sentirmi meglio (ad esempio, felice/ contento/solleonato/di buon umore), cerco di guardare le cose da una prospettiva diversa’. Riguardo alla dimensione della *expressive suppression*, che consiste nel tentativo di inibire o ridurre l’espressione comportamentale delle emozioni in corso, i partecipanti dovevano indicare il proprio livello di accordo con items come ‘Tengo i miei sentimenti per me’.

### 2.5.2. La fase di rilevazione T1 delle scale

A partire dal secondo anno di dottorato ha avuto luogo la somministrazione del questionario per la rilevazione dei valori di baseline (T1). Come precedentemente illustrato, la somministrazione ha avuto luogo durante il primo incontro con gli utenti disoccupati, prima dell'inizio dell'effettiva sessione di orientamento.

Ad ogni partecipante è stato messo a disposizione un pc, e la somministrazione è stata condotta online. La compilazione è avvenuta in presenza dell'orientatore, che era a disposizione per eventuali chiarimenti o spiegazioni.

Prima della somministrazione di ogni questionario, i candidati sono stati informati sugli obiettivi e sulle finalità della ricerca; il questionario includeva inoltre una dichiarazione sulla protezione dei dati personali, in accordo Decreto Legislativo 30 giugno 2003, n. 196 e del GDPR (Regolamento UE 2016/679).

La somministrazione del questionario è iniziata a maggio 2019 e la raccolta dati è terminata ad Agosto 2020. La somministrazione del questionario è tuttavia tuttora in corso, grazie al riscontro positivo che ha avuto sia da parte degli utenti che da parte degli orientatori. Sono stati coinvolti gli utenti che avevano fatto richiesta di un affiancamento nella ricerca di lavoro nelle sedi Ifoa e Ifoa Management di Reggio Emilia, Modena e Parma.

Nei paragrafi successivi sono descritte le analisi descrittive effettuate sul campione totale di 317 partecipanti, necessarie ai fini della valutazione aziendale dei risultati ottenuti per la costruzione dello strumento.

A maggio 2020 ha però avuto luogo una prima analisi dei dati raccolti sui primi 228 partecipanti, dai quali è stato elaborato lo Studio 2, illustrato nel Capitolo 4. Nello studio sono state prese in considerazione solo alcune delle variabili misurate, al fine di testare un modello con obiettivi di ricerca specifici che potesse essere innovativo rispetto alla letteratura già presente sul tema. In particolare, si è voluto indagare la relazione tra regolazione delle emozioni e *perceived employability*, analizzando il ruolo di ambizione e *protean career orientation* come possibili fattori intervenienti.

### 2.5.3. Partecipanti alla rilevazione T1

In totale, sono stati raccolti 317 questionari. L'età media è risultata pari a 25,36 anni (DS = 7,311).

Il campione è composto da 125 uomini (39,43 %) e 192 donne (60,67 %).

Rispetto alla scolarità, 18 utenti avevano la licenza media (5,7 %); 219 utenti avevano il diploma (69,1 %); 62 utenti avevano la laurea (19,6 %); 18 utenti avevano una specializzazione post-laurea (5,7 %).

In media, le persone erano non occupate da 9 mesi (DS = 16,497) e stavano cercando lavoro da 6 mesi (DS = 12,023).

Nel momento della presa in carico, tutti gli utenti risultavano formalmente non occupati. Nello specifico, 76 utenti non avevano mai avuto esperienze lavorative (24 %), 177 erano alla ricerca di un nuovo lavoro (55,8 %), 43 utenti stavano facendo uno stage o tirocinio in azienda (13,6 %), 2 utenti avevano attiva la partita Iva (0,6 %), 3 utenti avevano un contratto a tempo determinato (0,9 %), 16 utenti avevano un lavoro temporaneo e/o intermittente (5 %).

Rispetto all'ultima esperienza lavorativa, 67 persone non avevano mai lavorato (21,1 %), 80 persone avevano un ruolo da stagista o tirocinante (25,2 %), 88 persone avevano un ruolo da impiegato (27,8 %), 67 persone avevano un ruolo da operaio (21,1 %), 11 persone lavoravano da libero professionista o lavoratore autonomo (3,5 %), 4 persone avevano un ruolo da quadro (1,3 %).

Rispetto agli obiettivi lavorativi, 292 persone (92,1 %) erano alla ricerca di una posizione da dipendente, 14 persone (4,4 %) erano alla ricerca di un lavoro autonomo o da libero professionista, 10 persone (3,2 %) valutavano entrambe le opzioni o altre opportunità.

È stato inoltre indagato se i partecipanti avessero già usufruito di corsi teorici o professionalizzanti offerti da Ifoa: 174 utenti non avevano mai frequentato corsi (54,9 %), 15 utenti avevano frequentato dei corsi teorici (4,7 %), 128 utenti avevano frequentato un corso professionalizzante, che prevedeva sia una formazione teorica che uno stage in azienda (40,4 %).

#### *2.5.4. Analisi di attendibilità, descrittive e correlazionali della rilevazione T1*

Per prima cosa, è stato calcolato l'indice Alpha di Cronbach per misurare l'affidabilità delle scale utilizzate. I valori compresi tra 0.60 e 0.70 sono considerati accettabili per la ricerca empirica (Creswell, 2002; Nunnally, & Bernstein, 1994). Tutti i valori dell'Alpha di Cronbach soddisfano la soglia di 0.60, ad eccezione della scala relativa alle knowing-whom competencies ( $\alpha = .51$ ).

**Tabella 2.1. Statistiche descrittive, correlazioni e attendibilità (Alpha di Cronbach, lungo la diagonale) per le variabili in esame (N = 317)**

Variabile	Range	M	DS	R										
				1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1. Employability	1-6	3.40	0.84	(.69)										
2. Protean Career	1-6	4.20	0.67	.42**	(.67)									
3. Ambizione	1-6	4.88	0.70	.37**	.67**	(.62)								
4. Adattabilità	1-6	4.82	0.83	.38**	.59**	.61**	(.88)							
5. Knowing-why	1-6	4.49	0.86	.36**	.61**	.70**	.70**	(.84)						
6. Knowing-whom	1-6	3.87	1.33	.28**	.38**	.36**	.31**	.35**	(.51)					
7. Vocational Identity	1-6	5.09	0.85	.27**	.13*	.22**	.18**	.24**	.13*	(.65)				
8. Rivalutazione cognitiva	1-6	4.34	0.97	.30**	.55**	.48**	.57**	.49**	.21**	.11*	(.85)			
9. Soppressione Emotiva	1-6	3.20	1.13	.01	.17**	.06	.15**	.12*	-.00	-.11*	.15**	(.77)		

Note: \*\* La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code); \* La correlazione è significativa a livello 0,05 (a due code); M = media; DS = deviazione standard

La Tabella 2.1 mostra le statistiche descrittive e le correlazioni tra le variabili.

Analizzando le statistiche descrittive delle variabili, si può notare come tutte le caratteristiche personali analizzate abbiano una media relativamente alta (maggiore della mediana teorica della scala). I partecipanti sembrano quindi avere identità professionali definite, sembrano essere consapevoli delle proprie competenze, ambiziosi e proattivi nel raggiungimento dei propri obiettivi; inoltre, mostrano livelli elevati di adattabilità. Per quanto riguarda le strategie di regolazione emotiva, la strategia di rivalutazione cognitiva, che rappresenta quella più efficace, risulta significativamente più elevata della soppressione, anche se quest'ultima ha comunque un valore maggiore della mediana teorica della scala.

Un dato che fa riflettere è quello relativo alla *perceived employability* (media = 3,40, con deviazione standard = 0.84), che risulta più bassa rispetto a tutti gli altri indicatori, tranne la strategia di soppressione emotiva. Ciò potrebbe significare che, in parte, mancano ai partecipanti la consapevolezza del mercato del lavoro, la percezione di spendibilità del proprio profilo, nonché la conoscenza delle aziende e dei contatti per il reinserimento professionale. È proprio rispetto a questi obiettivi che potrebbe avere un ruolo cruciale il percorso di orientamento, affiancando l'utente nella definizione di obiettivi professionali realistici ed erogando una formazione sui canali di ricerca attiva di lavoro.



Rispetto alle relazioni tra le variabili analizzate, in linea con quanto riscontrato in letteratura, la *perceived employability* risulta positivamente correlata con la *protean career*, l'adattabilità, l'ambizione, le competenze di carriera (*knowing-why* e *knowing-whom*), la chiarezza dell'identità professionale e con le strategie di regolazione emotiva legate alla rivalutazione cognitiva. Allo stesso modo, la *protean career* risulta correlata con l'adattabilità, l'ambizione, le competenze di carriera (*knowing-why* e *knowing-whom*), la chiarezza dell'identità professionale e con entrambe le strategie di regolazione emotiva.

Oltre alle variabili illustrate in Tabella 2.1, sono presenti alcune correlazioni significative tra alcune variabili oggettive: per esempio, l'età risulta significativamente correlata all'anzianità di disoccupazione ( $r = .46, p < 0,01$ ) e alla durata della ricerca di lavoro ( $r = .41, p < 0,01$ ). Questo risultato è rappresentativo del fatto che gli individui di maggiore età hanno maggiori difficoltà nella ricerca di un impiego e ciò potrebbe essere determinato sia da una maggiore carenza di competenze tecniche richieste dal mercato (per esempio, legate alle competenze informatiche), sia per il fatto che alcune professioni 'tradizionali' stanno scomparendo in relazione alla nascita di nuovi profili professionali, legati soprattutto al mondo digitale. Inoltre, dal punto di vista normativo, le attuali politiche lavorative rivolte alle aziende rendono meno gravose a livello fiscale le assunzioni di candidati under 30.

## **2.6. FASE 4: Rilevazione T2**

Nella quarta fase, realizzata nel terzo anno di Dottorato, è stato messo a punto un questionario per la seconda rilevazione T2, che comprendeva alcune scale presenti nella prima rilevazione (T1) e dati oggettivi relativi al reale reinserimento nel mondo del lavoro.

A seguito di vari incontri di riflessione e condivisione tra tutor accademico e tutor aziendale, è stato scelto di elaborare un questionario da somministrare ai soli partecipanti alla somministrazione T1 che avessero portato a termine il percorso di orientamento.

I dati di questa seconda rilevazione hanno portato al terzo studio, di tipo longitudinale, che verrà presentato nel Capitolo 5.

In questa seconda indagine è stata mantenuta la misurazione di alcune scale relative ai fattori personali già somministrate in fase T1 (come *perceived employability*, *protean career orientation*, adattabilità, *knowing why* e *knowing whom*), per verificare eventuali variazioni tra le due somministrazioni e l'impatto del percorso di orientamento. A tali fattori è stata aggiunta la

misurazione di alcuni indicatori oggettivi come le strategie di ricerca attiva del lavoro e l'effettivo reinserimento lavorativo. Infine, si è scelto di inserire una variabile per indagare le strategie di presa di decisione relative alla carriera.

La somministrazione del questionario è iniziata a marzo 2020, ed è terminata ad settembre 2020. La somministrazione è avvenuta via mail; sono stati contattati tutti gli utenti che avevano partecipato alla prima somministrazione del questionario e che avevano terminato il percorso di orientamento. Il percorso di orientamento, da normativa regionale, si considera concluso nel momento in cui l'utente viene inserito in azienda con un contratto di lavoro almeno semestrale, o dopo la decorrenza di sei mesi dalla sottoscrizione del patto di presa in carico.

Il termine per la raccolta dati, inizialmente prevista per giugno 2020, è stata posticipata a causa dell'emergenza sanitaria Covid-19. Infatti, vista l'emergenza e la conseguente temporanea sospensione del progetto, la scadenza dei percorsi di orientamento in conclusione è stata posticipata di sei mesi come da normativa regionale. Prima della somministrazione di ogni questionario, i candidati sono stati informati sugli obiettivi e sulle finalità della ricerca; il questionario includeva inoltre una dichiarazione sulla protezione dei dati personali, in accordo Decreto Legislativo 30 giugno 2003, n. 196 e del GDPR (Regolamento UE 2016/679).

#### *2.6.1. Costruzione dello strumento – T2*

Oltre ai fattori già indagati mediante la rilevazione T1, nella fase di definizione dei costrutti da inserire nella somministrazione longitudinale si è cercato di individuare alcune variabili oggettive relative alla messa in atto di comportamenti di ricerca attiva di lavoro, che potessero essere confrontati con l'effettivo successo occupazionale.

Nello specifico il questionario conteneva una prima parte finalizzata alla di raccolta di dati socio-anagrafici e di informazioni rispetto alla stato occupazionale, tra cui una domanda relativa al reale reinserimento nel mondo del lavoro.

La seconda parte del questionario conteneva 6 scale, 4 delle quali identiche a quelle contenute nello strumento della rilevazione T1 (orientamento alla *protean career*, *perceived employability*, *adaptability* e competenze) e due nuove scale relative all'autoefficacia nella presa di decisione relativa alla carriera e ai comportamenti di ricerca del lavoro.

In particolare, l'autoefficacia nella presa di decisione relativa alla carriera è stata valutata mediante 12 item adattati dalla versione tradotta in italiano da Lo Presti, Pace, Mondo, Nota, Casarubia, Ferrari e Betz (2013) della scala sviluppata da Betz e Luzzo (1996). Ai partecipanti è stato chiesto

di indicare il loro grado di abilità in azioni come ‘Trovare informazioni sulle occupazioni che ti interessano’, ‘Fare un piano dei tuoi obiettivi professionali per i prossimi cinque anni’, o ‘Affrontare con successo colloqui di lavoro’. Gli indicatori sono stati misurati su scala Likert a 6 punti (1 = ‘Per niente’, 6 = ‘Moltissimo’).

Inoltre, gli indicatori della ricerca di lavoro sono stati valutati mediante sei item tradotti della scala di Blau (1994), adattata da Chen e Lim (2012). Gli item della scala sono stati tradotti e, successivamente, sulla scala è stata realizzata una back translation da parte di un traduttore esperto. Nello specifico, sono stati inseriti 3 item della scala *Preparatory Job Search*, che si riferisce ai comportamenti di preparazione per la ricerca di lavoro, e 3 item della scala *Active Job Search*, che si riferisce ai comportamenti di ricerca attiva di lavoro. Ai partecipanti è stato chiesto di indicare il numero di volte in cui sono stati messi in atto i comportamenti indicati. Rispetto alla prima scala, un esempio di item è ‘Quanti annunci di lavoro hai letto su riviste, quotidiani o portali online?’; rispetto alla seconda scala, un esempio di item è ‘Quante volte hai spedito il tuo curriculum a potenziali datori di lavoro?’.

#### 2.6.2. La fase di rilevazione T2 delle scale

Come precedentemente illustrato, il progetto di dottorato ha previsto una somministrazione longitudinale di un secondo questionario agli utenti che avevano terminato il percorso di orientamento professionale, ai fini di analizzare quali fattori personali potessero avere un impatto sull’effettiva ricollocazione professionale dei disoccupati.

In primo luogo, l’obiettivo era verificare se il percorso di orientamento avesse inciso sui valori delle stesse variabili misurate in T1 e in T2. Inoltre, oltre a esaminare le possibili relazioni tra le variabili misurate alla prima e alla seconda somministrazione, si è ritenuto importante confrontare i risultati ottenuti con gli esiti oggettivi del percorso di orientamento, quale, per esempio, l’effettiva ricollocazione lavorativa degli utenti. L’analisi dei risultati, oltre ai risvolti accademici e di ricerca scientifica, sarebbe un importante punto di partenza dal quale Ifoa e Ifoa Management potrebbero partire nella strutturazione di interventi di orientamento mirati allo sviluppo delle caratteristiche risultate determinanti nel favorire l’inserimento lavorativo dei partecipanti.

Inoltre, dalla somministrazione longitudinale è stato elaborato lo Studio 3, illustrato nel Capitolo 5, mediante il quale è stato indagato il ruolo di *protean career orientation*, *career competencies* e *career decision making self-efficacy*, misurate al tempo T1, nel processo di costruzione della propria *perceived employability*, rilevata al tempo T2; i risultati sono poi stati messi in relazione con l’effettivo ricollocamento professionale dei partecipanti. Si specifica che in tale studio sono state

considerate solo alcune delle variabili misurate con la somministrazione longitudinale del questionario, in quanto l'obiettivo accademico ha riguardato principalmente la validazione del modello illustrato.

Alcune delle scale somministrate, in particolare le scale di *active* e *preparatory job search*, non sono state considerate nell'analisi dei dati in quanto i risultati non hanno seguito una distribuzione gaussiana. Le scale infatti prevedevano la quantificazione dei comportamenti messi in atto per la ricerca di lavoro, ma tale quantificazione può essere influenzata sia dal tipo di lavoro ricercato che dal tipo di scelta professionale effettuata. Infatti, alcuni profili professionali sono maggiormente richiesti nel mercato del lavoro, quindi le persone trovano più facilmente occasioni di inserimento lavorativo, mettendo in atto meno comportamenti di ricerca: in tal caso sarebbe stato difficile discriminare se un numero minore di comportamenti fosse stato determinato da una minore proattività dell'utente, o dal fatto che le competenze possedute avessero maggiori possibilità oggettive di inserimento lavorativo. Inoltre, le scale prevedevano la quantificazione numerica dei comportamenti di ricerca di lavoro messi in atto, ma si è ritenuto difficile determinare se un numero maggiore di azioni messe in atto potesse dipendere dal numero di opportunità di lavoro reperite o dalla durata del periodo di disoccupazione, o se potesse dipendere da candidature effettuate per diverse posizioni senza una scelta professionale focalizzata.

### 2.6.3. Partecipanti alla rilevazione T2

Il questionario è stato somministrato tramite mail a tutti i partecipanti alla rilevazione T1 che avessero terminato il percorso di orientamento entro ottobre 2020. In totale, sono stati raccolti 139 questionari validi. L'età media è risultata pari a 25,30 anni (DS = 6,92).

Il campione era composto da 49 uomini (35,3 %) e 90 donne (64,7 %). Rispetto alla scolarità, 6 utenti avevano la licenza media (4,3 %); 96 utenti avevano il diploma (69,1 %); 28 utenti avevano la laurea (20,1 %); 9 utenti avevano una specializzazione post-laurea (6,5 %). Rispetto allo stato occupazionale, al momento della seconda rilevazione (T2), 36 partecipanti erano non occupati, mentre 103 avevano un contratto di lavoro o di tirocinio.

È stato indagato se i partecipanti avessero già usufruito di corsi teorici o professionalizzanti offerti da Ifoa: nel campione totale, 43 utenti non avevano mai frequentato corsi prima (30,9 %), 21 utenti avevano frequentato dei corsi teorici (15,1 %), 75 utenti avevano frequentato un corso professionalizzante, che prevedeva sia una formazione teorica che uno stage in azienda (54 %).

Considerando solo i partecipanti non occupati, i soggetti erano senza lavoro da una media di 7.72 mesi (DS = 15,79) e ricercavano un impiego da 5,71 mesi (DS = 11,74). 10 utenti (27,8 %) erano uomini e 26 utenti erano donne (72,2 %); l'età media era di 29,28 anni (DS = 9,45 %). Rispetto allo stato occupazionale, 4 utenti erano inoccupati (11,1 %) e 32 erano disoccupati (88,9 %). Rispetto al titolo di studio, 3 utenti (8,3 %) avevano la licenza media, 18 utenti (50 %) avevano il diploma, 12 utenti (33,3 %) avevano la laurea e 3 utenti (8,3 %) avevano una specializzazione post-laurea. Rispetto alla frequenza a corsi Ifoa, 20 utenti (55,6 %) non avevano frequentato corsi, 5 utenti avevano frequentato corsi teorici (13,9 %) e 11 utenti avevano frequentato un corso professionalizzante (30,6 %).

Invece, considerando i partecipanti occupati, i soggetti avevano ricercato un lavoro per 4,36 mesi (DS = 9,45), ed erano inseriti in azienda da una media di 4,39 mesi (DS = 4,57). 39 utenti (37,9 %) erano uomini e 64 utenti erano donne (62,1 %); l'età media era di 23,91 anni (DS = 5,16 %). Rispetto allo stato occupazionale, 60 utenti stavano svolgendo un tirocinio (58,3 %), 1 utente stava lavorando con partita Iva (1 %), 9 utenti avevano un contratto di lavoro a tempo determinato (8,7 %), 4 utenti avevano un contratto di lavoro temporaneo o intermittente (3,9 %), 26 utenti avevano un contratto di apprendistato (25,2 %), 3 utenti avevano un contratto a tempo indeterminato (2,9 %). Rispetto al titolo di studio, 3 utenti (2,9 %) avevano la licenza media, 78 utenti (75,7 %) avevano il diploma, 16 utenti (15,5 %) avevano la laurea e 6 utenti (5,8 %) avevano una specializzazione post-laurea. Rispetto alla frequenza a corsi Ifoa, 30 utenti (29,1 %) non avevano frequentato corsi, 8 utenti avevano frequentato corsi teorici (7,8 %) e 65 utenti avevano frequentato un corso professionalizzante (63,1 %).

#### *2.6.4. I risultati della rilevazione T2: Statistiche descrittive e confronto con la rilevazione T1*

Per prima cosa, è stato calcolato l'alfa di Cronbach per misurare l'affidabilità delle scale utilizzate nella rilevazione T2. Tutte le variabili avevano un valore superiore a 0.70.

La prima analisi che è stata svolta è relativa alle differenze fra i valori delle variabili misurate sia in T1 che in T2.

<b>Variabile</b>	<b>Media T1 (DS)</b>	<b>Media T2 (DS)</b>
Employability	3,45 (0,84)	3,50 (0,82)
Protean career	4,12 (0,74)	4,23 (0,65)
Knowing-why	4,42 (0,79)	4,53 (0,70)
Knowing-whom	3,89 (1,18)	3,65 (1,09)
Adaptability	4,83 (0,73)	4,87 (0,64)

**Tabella 2.2. Medie e deviazioni standard delle variabili misurate sia nella rilevazione T1 che nella rilevazione T2.**

Come illustrato in Tabella 2.2, la differenza tra i valori delle due rilevazioni è minima, anche se i livelli di *employability*, *protean career*, *adaptability* e *knowing-why* risultano maggiori in T2. Effettuando un test T per campioni appaiati, non risultano differenze significative tra le due rilevazioni, ad eccezione della differenza nelle *knowing-why competencies* che tende alla significatività ( $t(135) = -1,9$ ,  $p=.056$ ) e nelle *knowing-whom competencies*. In quest'ultimo caso, a differenza degli altri indicatori, la media è inferiore al tempo T2 ( $t(135)= 2.03$ ;  $p=.044$ ).

Rispetto ai risultati sulle *career competencies*, si può ipotizzare che il percorso di orientamento abbia inciso sulle *knowing-why competencies* in quanto, durante la consulenza, gli orientatori hanno lavorato sulla presa di coscienza da parte degli utenti delle proprie risorse e dei possibili sbocchi professionali. I dati raccolti sulle *knowing-whom competencies* possono invece essere spiegati dal fatto che spesso gli utenti che si iscrivono alle politiche attive del lavoro non si aspettano solo di essere guidati nel proprio percorso professionale, ma si aspettano anche di poter usufruire dei contatti con le aziende che fanno parte del network dell'ente erogante.

Questi risultati, da un lato, potrebbero indurre a pensare che il percorso di orientamento non ha inciso in maniera forte rispetto alle variabili esaminate. Tuttavia, occorre sottolineare che la seconda somministrazione a T2 è iniziata a partire da marzo 2020, quindi a seguito dell'emergenza sanitaria Covid-19, che potrebbe aver avuto un impatto molto negativo sulle percezioni individuali dei disoccupati rispetto ai propri obiettivi personali e alla propria occupabilità nel mercato del lavoro. Il percorso di orientamento si è rivelato, in questo senso, come un'esperienza molto positiva, che ha mantenuto costanti o ha fatto leggermente crescere la percezione delle risorse prese in esame dallo studio. Potremmo, quindi, ipotizzare che l'orientamento ha svolto un ruolo protettivo per le persone disoccupate coinvolte: probabilmente, il confronto con esperti del mercato del lavoro e le metodologie apprese nel percorso di orientamento hanno portato gli utenti a valutare le opportunità

lavorative e la propria spendibilità nel mercato del lavoro in base a riflessioni concrete e mediante strategie realistiche basate su indicatori oggettivi, senza lasciarsi demotivare dalla situazione economica critica legata all'emergenza temporanea.

È stato, inoltre, effettuato un test T per campioni indipendenti per confrontare i livelli delle variabili misurate in T2 nel gruppo che ha trovato lavoro al termine del percorso rispetto a chi è rimasto non occupato. Sono emerse delle differenze significative nella rilevazione T2, in tutte le variabili indagate, tranne nelle *knowing-why competencies*, nelle *knowing-whom competencies* e nella *career decision making self-efficacy*.

Questo risultato è importante nel determinare le risorse sulle quali potrebbe essere importante fare leva nei percorsi di supporto e accompagnamento degli individui che si trovano nella condizione di non occupazione. In particolare, dall'analisi dei dati emerge che coloro che hanno trovato un impiego riportano un valore più elevato nei fattori personali quali *protean career*, *employability* e *adaptability*: per questo motivo, è importante che nei percorsi di orientamento gli utenti vengano motivati alla gestione autonoma del proprio sviluppo professionale, sia dal punto di vista delle responsabilità ma anche delle proattività, spingendoli alla raccolta di informazioni, alla riflessione sulle reali possibilità di sbocco professionale ed alla conseguente pianificazione di un piano strategico per il reinserimento professionale.

Nel confronto tra chi ha trovato lavoro e chi è rimasto disoccupato emergono differenze significative anche a proposito dei comportamenti di ricerca di lavoro, sia attivi che preparatori; in questo caso, risultano numericamente maggiori i comportamenti messi in atto da parte di chi non ha trovato lavoro. Tale differenza può essere spiegata dal punto di vista temporale, in quanto chi è rimasto disoccupato probabilmente ha cercato lavoro per un arco temporale maggiore e di conseguenza ha messo in atto un numero maggiore di comportamenti.

Tale dato potrebbe, però, dipendere anche dal tipo di profilo professionale dell'utente: alcune skills sono maggiormente richieste nel mercato del lavoro, quindi è più probabile che coloro che sono in possesso di queste skills trovino un'occupazione più facilmente ed in un tempo minore rispetto ad altri profili professionali, indipendentemente dal tipo di consapevolezza o di strategia di ricerca di lavoro messa in atto.

Inoltre, entrambe le scale sulla *job search* chiedevano di quantificare il numero di comportamenti di ricerca di lavoro messi in atto, ma senza dare informazioni sul tipo di scelta professionale effettuata.

Si potrebbe pensare, infatti, che il maggior numero di comportamenti relativi alla *job search*, che caratterizza le persone che non hanno trovato lavoro, possa essere legato a candidature verso più ruoli professionali, e che ciò sia dovuto ad una mancanza di autovalutazione critica delle proprie skills e da una minore consapevolezza delle reali richieste del mercato del lavoro. Infatti, in questi casi si possono creare aspettative irrealistiche rispetto alla propria occupabilità che portano alla candidatura per posizioni distanti dal proprio profilo professionale, allontanando le persone dalla possibilità concreta di ricollocazione.

Pertanto, risulta di dubbia interpretazione il fatto che i disoccupati abbiano messo in atto un numero maggiore di comportamenti di ricerca rispetto a coloro che hanno trovato lavoro.

LAVORO_T2		Media	Deviazione std.	t	gdl	P-value
PROTEAN_T2	NL	3.92	.59	-3.44	137	.001
	L	4.34	.63			
EMPLOYABILITY_T2	NL	3.14	.81	-3.15	137	.002
	L	3.62	.79			
ADAPTABILITY_T2	NL	4.61	.79	-2.88	136	.005
	L	4.96	.56			
KNOWING_WHY_T2	NL	4.42	.76	-1.08	134	.283
	L	4.57	.68			
KNOWING_WHOM_T2	NL	3.34	1	-1.97	134	.050
	L	3.76	1.10			
PREPARATORY_JOB_SEARCH	NL	37.76	26.91	2.76	120	.007
	L	23.68	24.27			
ACTIVE_JOB_SEARCH	NL	38.60	38.72	3.45	131	.001
	L	18.16	26.15			
DECISION_MAKING_SELF_EFFICACY_T2	NL	4.19	.72	-1.10	131	.272
	L	4.34	.66			

**Tabella 2.3. Medie, deviazioni standard e t student per campioni indipendenti per confrontare il gruppo delle persone che hanno trovato lavoro (L) e il gruppo delle persone non occupate (NL) durante la rilevazione T2.**



## CAPITOLO 3 – LO STUDIO 1: STUDIO PILOTA

### **Valori lavorativi e employability: Il ruolo della protean career orientation come moderatore**

#### **3.1. Studio pilota**

Per la messa a punto dello strumento, in particolare delle scale relative alla *perceived employability*, *valori lavorativi*, *ambition* e *protean career orientation*, è stato somministrato un questionario on line (che rappresentava una parte del secondo questionario costruito per la rilevazione T1) ad alcuni studenti e neolaureati del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università di Parma a seguito della partecipazione ad alcuni incontri di orientamento in uscita.

Lo studio è già stato elaborato in forma di articolo e sottoposto alla rivista PlosONE, dalla quale si attende un riscontro. Per motivi di organicità lo studio sarà riportato e presentato con uguale font grafico. Sarà mantenuta la relativa struttura di presentazione della *submission*, ovviamente con le dovute integrazioni e modifiche. Inoltre, per fruibilità di lettura, la bibliografia dello studio è stata incorporate nella bibliografia complessiva finale.

#### *Titolo*

Valori lavorativi e employability: Il ruolo della protean career orientation come moderatore

#### *Autori*

Chiara Panari, Michela Tonelli, Luca Caricati

#### *Abstract*

L'obiettivo di questo lavoro è analizzare il ruolo moderatore della *protean career orientation* tra i valori lavorativi e la *perceived employability* negli studenti neolaureati, durante la transizione dall'università al mondo del lavoro. I dati sono stati raccolti mediante un questionario self-report inviato tramite e-mail a 94 studenti laureati di un'università del Nord Italia. La ricerca ha adottato un disegno *cross-sectional*.

I risultati hanno dimostrato che la *protean career orientation* ricopre un ruolo mediatore tra i sistemi di valori intrinseci e la percezione di occupabilità, mentre questo effetto di mediazione non è significativo per i valori lavorativi estrinseci. Pochi studi hanno esplorato la relazione tra valori

lavorativi e *employability* come fattori che ricoprono ruoli cruciali per gli studenti nei percorsi di transizione nel mondo del lavoro.

#### *Parole chiave*

*Protean career, employability*, valori lavorativi intrinseci, valori lavorativi estrinseci, studenti, università

### **3.2. Introduzione**

Il rapido sviluppo dell'innovazione tecnologica e l'instabilità della situazione economica e della globalizzazione del mercato hanno un forte impatto sulle organizzazioni (Wong, Mohd Rasdi, Abu Samah, & Abdul Wahat, 2017). Per andare incontro all'incremento della competitività del mercato, molte aziende hanno messo in atto strategie di ristrutturazione massiva e ridimensionamento dell'organico per incrementare l'efficienza e la flessibilità dell'organizzazione (Park & Rothwell, 2009). Di conseguenza, la globalizzazione ed il rapido cambiamento delle tecnologie hanno richiesto ai lavoratori maggiore flessibilità nel gestire richieste di lavoro sempre più "fluide" (Savickas, Nota, Rossier, Dauwalder, Duarte, Guichard, & Van Vianen, 2009).

Come sottolineato da Hamid e D'Silva (2014), nell'attuale mercato del lavoro i lavoratori hanno bisogno di focalizzarsi sulle proprie strategie di adattamento per mantenere il proprio impiego; di conseguenza, il concetto di *employability* (letteralmente, occupabilità) - definito da Finn nel 2000 come i significati e le modalità con cui i lavoratori sono in grado di ottenere e mantenere l'occupazione -, è percepito come un sostituto del concetto di sicurezza lavorativa. Invece, dal punto di vista organizzativo, l'occupabilità del lavoratore è correlata alla flessibilità nel poter ricoprire varie funzioni aziendali.

Inoltre, attualmente il concetto di *protean career*, ovvero il forte senso di responsabilità del lavoratore nella gestione della propria carriera e nel prendere decisioni lavorative basate sui valori personali, sta andando a sostituire i tradizionali programmi di sviluppo di carriera basati sulle richieste delle organizzazioni e le ricompense tangibili; sta aumentando, infatti, l'importanza attribuita allo sviluppo della propria carriera personale in un ambiente economico estremamente dinamico. I lavoratori stanno gestendo in maniera attiva il proprio sviluppo di carriera (Reitman & Schneer, 2008). Inoltre, le traiettorie dei percorsi di carriera hanno un ruolo importante nell'assicurare forza-lavoro competitiva anche dal punto di vista del management organizzativo: alcune aziende considerano la valutazione delle prospettive di carriera come elemento fondamentale

per poter avanzare previsioni sulle performance future dei propri dipendenti (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2016).

Park e Rothwell (2009) affermano che, acquisendo le competenze richieste nel mercato mediante la formazione e dai programmi di sviluppo di carriera, i lavoratori diventeranno maggiormente autosufficienti nella gestione della propria carriera e nell'assumersi la responsabilità delle proprie scelte lavorative. A questo proposito, le ricerche sugli studenti universitari (per esempio, Li, Ngo, & Cheung, 2019) mostrano che la *protean career* è strettamente legata ai processi di presa di decisione in ambito lavorativo, per esempio nel grado di fiducia di un individuo nel perseguire un obiettivo di carriera specifico (Restubog, Florentino, & Garcia, 2010), e ciò sta acquisendo sempre più importanza nella definizione del livello di occupabilità dei laureati (Fearon, Nachmias, McLaughlin, & Jackson, 2016). La ricerca suggerisce anche che gli studenti maggiormente convinti delle proprie scelte di carriera hanno maggiori probabilità di garantirsi un'occupazione a lungo termine e opportunità di lavoro significative all'interno del settore professionale prescelto (Hirschi, 2011; Restubog et al., 2010). Gli studi sulle scelte di carriera e sulla formazione dell'identità professionale suggeriscono inoltre che gli studenti maggiormente coinvolti nel processo di decisione di carriera riescono ad ottenere migliori risultati, per esempio in termini di migliore soddisfazione sia professionale che personale (Hirschi, 2011; Lounsbury, Tatum, Chambers, Owens, & Gibson, 1999).

In questo senso, le università hanno il compito di aiutare gli studenti a sviluppare le competenze per poter effettuare delle scelte di carriera consapevoli. Per entrare nell'attuale mercato del lavoro, gli studenti hanno bisogno di sviluppare la propria *protean career*; quindi, le università potrebbero fungere da guida per rendere i laureati consapevoli della loro effettiva possibilità di occupazione. Infatti, nella ricerca scientifica attuale, c'è un crescente interesse verso lo studio delle traiettorie di carriera auto-dirette - e sui possibili mediatori legati alle risorse sociali - nei percorsi lavorativi degli studenti e nella ricerca sull'occupabilità (per esempio, Fearon, Nachmias, McLaughlin, & Jackson, 2016; Zhang, Liu, Loi, Lau, & Ngo, 2010). Come riportato da Fearon et al. (2016), gli studenti con una *protean career* autodiretta dovrebbero possedere una migliore consapevolezza di sé, essere maggiormente responsabili ed essere in grado di modellare autonomamente il proprio processo decisionale professionale. Gli stessi autori affermano anche che i valori personali sono un punto di partenza utile ad indagare i meccanismi cognitivi di autoregolazione coi quali gli studenti si impegnano nel processo decisionale di carriera e grazie ai quali realizzano gli obiettivi personali. Infatti, i valori personali relativi all'autorealizzazione (ad esempio senso di realizzazione, rispetto di sé o percezione di essere rispettati dagli altri), insieme ai valori di affiliazione sociale, sono stati

associati al processo decisionale relativo alla carriera dei laureati e alle scelte di carriera a lungo termine (Fearon et al., 2016; Watchravesringkan et al., 2013).

### **3.3. Analisi della letteratura**

#### *3.3.1. Protean Career*

La *protean career* è un concetto legato all'occupabilità emerso nel ventunesimo secolo. Il concetto è definito come un atteggiamento verso la carriera nella quale l'individuo sperimenta un forte senso di responsabilità personale per le proprie scelte di carriera e opportunità (Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2010). In particolare, si riferisce alla presa di responsabilità individuale nella gestione della propria carriera e nella presa di decisioni correlate alla carriera basate su valori personali piuttosto che sulle richieste organizzative o sulla mera possibilità di ottenere ricompense materiali (Briscoe & Hall, 2006).

Briscoe and Hall (2006) hanno individuato due componenti della *protean career*, ovvero le dimensioni *value-driven* e *self-directedness*. La dimensione guidata dai valori personali genera obiettivi di carriera basati sui valori intrinseci piuttosto che sugli standard imposti dalle organizzazioni o da altri, mentre, grazie alla dimensione dell'auto-direzionalità, i lavoratori sviluppano le proprie carriere mediante strategie di carriera indipendenti (invece di fare affidamento sugli altri, sviluppano in maniera individuale la capacità di essere adattivi in termini di prestazioni e richieste di apprendimento).

Varie ricerche (Baruch, 2014; Ngo & Li, 2018; Wiernik & Kostal, 2018) hanno individuato una relazione positiva tra *protean career* e autoefficacia. Wiernik e Kostal (2018) hanno inoltre scoperto che l'orientamento alla *protean career* predice comportamenti di autogestione della propria carriera e la soddisfazione lavorativa, e che ciò è fortemente correlato ai tratti di personalità riguardanti la proattività e l'autoefficacia. Come sottolineato da Lysova, Richardson, Khapova, e Jansen (2015), comunque, il significato che i lavoratori attribuiscono all'impiego è correlato ai valori lavorativi, inteso come "il fine che le persone desiderano e sentono di dover essere in grado di realizzare lavorando" (Nord, Brief, Atieh, & Doherty, 1990). Le persone che attribuiscono maggiore importanza ai valori intrinseci come libertà e crescita personale tendono ad avere un forte orientamento alla *protean career* e a definire il successo in termini di fattori psicologici, rispetto ai tradizionali obiettivi di carriera (Hall & Chandler, 2005). L'orientamento alla *protean career* è inoltre focalizzato sull'apprendimento continuo durante lo sviluppo professionale (Hall, 2004).

Dal punto di vista della gestione aziendale, Hall (2002) sostiene che sia importante per le organizzazioni identificare i valori personali dei lavoratori, prima di creare possibilità di carriera che soddisfino questi valori.

Usando questa letteratura come contesto, l'obiettivo di questo lavoro è esaminare la relazione tra valori lavorativi, *protean career orientation* e *perceived employability*, considerando che tutti questi aspetti giocano un ruolo cruciale nei percorsi di carriera degli studenti nella transizione verso il mondo del lavoro.

### 3.3.2. *Employability*

Nella letteratura recente è ricorrente l'idea che l'occupazione sia uno stato temporaneo o la manifestazione di un'occupabilità a lungo termine, mentre i lavoratori devono essere incoraggiati a gestire le proprie carriere e a sviluppare competenze al fine di aumentare la propria occupabilità (Rodrigues, Butler, & Guest, 2019).

In particolare, la letteratura contemporanea sta approfondendo il concetto di percezione di occupabilità, che Vanhercke, De Cuyper, Peeters, e De Witte (2014) definiscono come la percezione individuale degli individui sulle possibilità di ottenere e mantenere un'occupazione.

Vari studi sostengono una relazione positiva tra cultura dell'occupabilità e sviluppo di carriera nelle organizzazioni (De Vos, De Hauw, & Van der Heijden, 2011; Nauta, Vianen, Heijden, Dam, & Willemsen, 2009). Inoltre, l'*employability* ha un ruolo centrale nella valutazione di nuove opportunità di carriera che si adattano coi valori e gli obiettivi di ognuno, specialmente per le persone che stanno cercando di gestire la propria carriera. Per esempio, De Vos e Soens (2008) hanno trovato una forte associazione tra *perceived employability* e comportamenti di autogestione della carriera; in uno studio successivo, De Vos et al. (2011) hanno scoperto che la percezione di occupabilità e l'autogestione della carriera sono associate ad una maggiore mobilità professionale.

L'occupabilità è inoltre importante per gli individui che si impegnano con sforzo nel loro sviluppo professionale, ed è un prerequisito essenziale per gli studenti che stanno sviluppando nuovi orientamenti professionali (Rodrigues, Butler, e Guest, 2019). Per esempio, è stato dimostrato che *employability* e *perceived employability* sono antecedenti dell'orientamento alla *protean career* (Rodrigues et al., 2019). Inoltre, Hamid e D'Silva (2014) hanno scoperto che i valori lavorativi sono positivamente e significativamente correlati con l'orientamento all'occupabilità negli studenti universitari.

### 3.3.3. Valori Lavorativi

Il significato che le persone attribuiscono al lavoro è mediato dai valori lavorativi (Lysova et al., 2014); anche i bisogni lavorativi sono visti come necessità vitali e sono considerati una componente fondamentale di un senso di valore (Abessolo, Hirschi, & Rossier, 2017).

La letteratura sui valori lavorativi (per esempio, Abessolo et al., 2017) mostra che c'è ancora mancanza di consensi riguardante la struttura sottostante le varie scale di valore. Comunque, uno degli studi più completi sul tema (Jin & Rounds, 2012) suggerisce di considerare quattro principali domini di valori lavorativi: valori intrinseci (per esempio autonomia, creatività, realizzazione, sfida e stimolazione intellettuale); valori estrinseci (per esempio denaro, sicurezza e condizioni lavorative); valori sociali o relazionali (per esempio l'interazione con persone, altruismo e missione sociale); valori legati allo status (per esempio prestigio, coordinamento e influenza).

Gli standard personali in termini di valori hanno ottenuto una grande importanza nelle carriere contemporanee che vengono sempre più descritte come '*protean*' (Abessolo et al., 2017; Sullivan & Baruch, 2009). Avere un orientamento di carriera proattivo implica il perseguimento dei propri criteri personali per il successo professionale e la gestione attiva della propria carriera (Gubler et al., 2014). Hall (2004) afferma che le persone con un orientamento di carriera proattivo cercano principalmente libertà e crescita personale. Briscoe e Hall (2006) concettualizzano una dimensione guidata dai valori nell'orientamento alla *protean career*, suggerendo che gli individui più proattivi tendono a focalizzarsi sui valori personali piuttosto che su quelli imposti dall'organizzazione nella guida e nella valutazione delle proprie carriere. A sostegno di questo, in letteratura si trovano altri studi che esplorano la relazione tra *protean career* e valori intrinseci. Per esempio, Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram, e Henderick (2008) riportano che le persone con una *protean career* auto-diretta tendono ad assegnare maggiore importanza a motivazioni professionali legate alla realizzazione e alla crescita personale; essi, inoltre, danno meno importanza agli aspetti legati alla sicurezza lavorativa. Abessolo et al. (2017) scoprono che l'orientamento alla *protean career* è significativamente e positivamente correlato a valori intrinseci, sociali e di status; in particolare, le persone che si lasciano guidare dai propri valori nella carriera attribuiscono una maggiore importanza ai valori legati a indipendenza, stile di vita, autonomia, realizzazione e altruismo. Inoltre, anche la dimensione dell'auto-direzionalità dell'orientamento alla *protean career* mostra una forte correlazione coi valori lavorativi, quali autonomia, autorealizzazione e indipendenza (Abessolo et al., 2017).

Gli individui orientati alla *protean career* sono lavoratori che fanno affidamento su obiettivi professionali e valori lavorativi personali, che prendono iniziative in maniera proattiva, e che si

adattano ai cambiamenti dell'ambiente per soddisfare i propri bisogni personali e ricercare ricompense intrinseche (Gubler et al., 2014).

Fearon et al. (2016) hanno proposto un'indagine sui valori personali degli studenti come antecedenti motivazionali per capire come i neolaureati prendono decisioni rispetto ai futuri piani di carriera: gli autori hanno scoperto che i valori personali possono avere un impatto sull'accesso alle risorse professionali che, a loro volta, predicono il processo di presa di decisione sulla carriera degli studenti.

Mentre molti altri studi confermano la relazione tra valori lavorativi e *protean career*, non ci sono evidenze nella relazione tra valori lavorativi e *employability*.

Van der Broeck et al. (2014) hanno analizzato la relazione tra supporto organizzativo e valori intrinseci ed estrinseci e *perceived employability*. Secondo gli autori, le organizzazioni orientate al sostegno dei valori intrinseci forniscono ai lavoratori la possibilità di alternarsi su vari ruoli, per esempio, basandosi sui propri interessi economici, o basandosi sull'assunzione che la rotazione del lavoro dovrebbe essere maggiormente stimolante per i dipendenti. Questo tipo di organizzazione può fornire opportunità per sviluppare nuove competenze (portando così a migliori opportunità di lavoro); infatti, esso è associato positivamente alla percezione di occupabilità individuale, mentre non sono state individuate relazioni significative rispetto alle strategie organizzative di supporto dei valori estrinseci. Il supporto verso i valori intrinseci permette ai lavoratori di sperimentare un clima supportivo e la percezione di un alto livello di impegno da parte del management aziendale; questi risultati dimostrano che i dipendenti possono investire nella propria occupabilità senza danneggiare la propria organizzazione.

Anche Wang e Lee (2019) hanno esaminato la relazione tra valori e occupabilità, analizzando le interazioni negli studenti laureati. Gli autori hanno scoperto che i valori lavorativi hanno un effetto positivo sull'occupabilità: in particolare, gli studenti tendono a sviluppare le proprie attitudini e a pianificare, imparare e ad applicare le proprie conoscenze ai fini di incrementare la propria occupabilità. In letteratura, comunque, vi sono solo pochi esempi di studi su studenti o su disoccupati.

Partendo da queste premesse, questo lavoro ha l'obiettivo di esaminare la relazione tra il sistema di valori lavorativi, l'orientamento alla *protean career* e la percezione di occupabilità in un campione di studenti neolaureati nella fase di transizione verso il mondo del lavoro. In particolare, abbiamo ipotizzato che l'orientamento alla *protean career* potrebbe avere un ruolo di mediatore tra il sistema di valori e la *perceived employability*.

### 3.4. Ipotesi

Coerentemente con quanto discusso nella letteratura teorica ed empirica, il presente studio presume che la relazione tra valori lavorativi intrinseci e *perceived employability* sia mediata dalla *protean career orientation*. Abbiamo incluso nell'analisi anche i valori lavorativi estrinseci e, nello specifico, il ruolo di mediatore della *protean career orientation* tra tre valori lavorativi estrinseci (clima sociale, status e condizioni di lavoro facilitanti) e *perceived employability*.

Questa scelta ci ha permesso di poter valutare meglio la forza della relazione tra valori lavorativi intrinseci, *protean career orientation* e *perceived employability*, sottolineata nella revisione della letteratura.

Abbiamo avanzato le seguenti ipotesi:

H1: il valore dell'autorealizzazione personale ha un impatto sulla *perceived employability* mediante la mediazione della *protean career orientation*.

H2: la relazione tra il valore del rischio e la *perceived employability* è mediata dalla *protean career orientation*.

H3: il valore dell'autonomia ha un impatto sulla *perceived employability* mediante la mediazione della *protean career orientation*.

### 3.5. Metodologia

#### 3.5.1. Disegno di ricerca

Lo studio ha adottato un disegno di ricerca *cross-sectional*.

#### 3.5.2. Partecipanti e raccolta dei dati

È stato inviato tramite e-mail dai ricercatori un questionario self-report ad un gruppo di 350 studenti universitari, laureati da un massimo di sei mesi all'interno del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali di un'università del Nord Italia. Questi studenti avevano partecipato ad un percorso di orientamento e preparazione al mondo del lavoro che era culminato con una giornata di Career Day promosso dal Dipartimento e che coinvolgeva diverse aziende.

A seguito di questo evento, era stato somministrato via email il questionario.

Dal momento che la raccolta dei dati era anonima e non comprendeva informazioni che avrebbero potuto identificare i partecipanti, non è stata richiesta alcuna approvazione etica. I partecipanti sono stati informati che la partecipazione era volontaria, che potevano interrompere la propria partecipazione in qualsiasi momento, e che i dati sarebbero stati trattati in maniera anonima. I



partecipanti sono stati informati che iniziando la compilazione avrebbero dichiarato di aver letto e accettato il consenso informato.

Sono stati raccolti novantaquattro questionari. Nei partecipanti c'è stata un'equa distribuzione tra uomini (42,6%) e donne (57,4%), con un'età media di 24,7 anni ( $SD = 2.54$ ). Cinquantatré (56,4%) partecipanti avevano una laurea triennale e quarantuno (43,6%) avevano una laurea magistrale.

### 3.5.3. Strumenti per la raccolta dei dati e misura delle variabili

Il questionario includeva diverse scale, in linea coi concetti teorici sui quali abbiamo avanzato delle ipotesi, che sono stati validati in Italia ed in contesti internazionali.

#### *Perceived employability*

Il costrutto *perceived employability* è stato misurato mediante cinque item adattati dalla scala di Berntson e Marklund (2007). I partecipanti dovevano indicare il proprio accordo con item come 'La mia competenza professionale è richiesta sul mercato del lavoro'. Il range di risposta consisteva in una scala Likert a 5 punti con un range da 1 ('Per niente') a 5 ('Moltissimo').

#### *Protean career orientation*

La *protean career orientation* è stata misurata mediante quattordici item adattati dalla scala sviluppata da Baruch (2014) che misura le dimensioni *value-driven* e *self-directedness*. I partecipanti dovevano indicare il proprio accordo con item come 'Ritengo che avere un percorso professionale di successo dipenda dal raggiungimento degli obiettivi e dei valori che mi sono prefissato' o 'Ritengo possa essere facile trovare un nuovo lavoro'. Il range di risposta consisteva in una scala Likert a 5 punti con un range da 1 ('Per niente') a 5 ('Moltissimo').

#### *Valori lavorativi intrinseci*

I valori lavorativi intrinseci sono stati misurati mediante la scala di Perron, Fraccaroli, Pombeni e Daoust (2004). Questa scala include tre sottoscale di tre item ciascuna; le sottoscale riguardano i valori intrinseci legati a autorealizzazione (per esempio, 'Scoprire nuove cose'), rischio (per esempio, 'Essere in condizioni precarie') e libertà (per esempio, 'Godere di una forte libertà individuale'). I partecipanti dovevano indicare il livello di importanza di ciascun item nelle preferenze lavorative. Tutti gli item sono stati misurati su una scala Likert a cinque punti con un range da 1= 'Per niente importante' a 5= 'Molto importante'.

### *Valori lavorativi estrinseci*

I valori lavorativi estrinseci sono stati misurati mediante la scala sviluppata da Perron et al. (2004) e da una sottoscala di Busacca e Cristini (2008).

La prima scala comprendeva tre item relativi al clima (per esempio, 'Partecipare ad attività ben organizzate') e tre item relativi allo status (per esempio, 'Guadagnarsi l'ammirazione degli altri'). I partecipanti dovevano indicare il livello di importanza di ciascun aspetto nella propria vita lavorativa. Tutti gli item sono stati misurati su una scala Likert a cinque punti con un range da 1= 'Per niente importante' a 5= 'Molto importante'.

La sottoscala di Busacca e Cristini (2008) includeva cinque item relativi alle condizioni di lavoro facilitanti (per esempio, 'Posizione dell'azienda'). Tutti gli item sono stati misurati su una scala Likert a cinque punti con un range da 1= 'Per niente importante' a 5= 'Molto importante'.

#### *3.5.4. Analisi dei dati*

Per prima cosa, le correlazioni tra le variabili considerate sono state calcolate col coefficiente  $r$  di Pearson e analizzate. Successivamente, abbiamo testato le nostre ipotesi utilizzando macro PROCESS (Hayes, 2013) per SPSS. Nello specifico, è stato utilizzato il modello 4 per testare il ruolo di mediatore della *protean career* tra ciascuno dei valori lavorativi (tre valori intrinseci e tre valori estrinseci) e la *perceived employability*. Le sei analisi di mediazione sono state svolte separatamente.

## **3.6. Risultati**

### *3.6.1. Statistiche descrittive*

Medie, deviazioni standard, affidabilità e correlazioni sono riportate nella Tabella 3.1.

L'affidabilità (alpha di Cronbach) varia da un range di  $\alpha = .47$  a  $\alpha = .88$ ; in questo modo, le scale hanno un valore di affidabilità che tende a 0.65 (De Vellis, 2016), ad eccezione del valore del clima lavorativo. I valori lavorativi intrinseci sono correlati a *protean career orientation* e *employability*, ad eccezione dell'autorealizzazione che non mostra correlazioni con *perceived employability*. Inoltre, le condizioni di lavoro facilitanti non risultano correlate a *protean career orientation*; anche il valore di status risulta debolmente correlato con le variabili relative alla carriera. Infine, il valore lavorativo estrinseco riguardante il clima sociale mostra una forte correlazione con la *protean career orientation* e una debole correlazione con la *perceived employability*.

**Tabella 3.1. Statistiche descrittive**

	<i>R</i>										
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>α</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Valore di autorealizzazione	4.46	.51	.71	1							
2. Valore del rischio	2.95	.94	.82	.21*	1						
3. Valore della libertà	3.45	.74	.88	.16	.51**	1					
4. Valore di clima	4.25	.51	.47	.62**	.03	.14	1				
5. Valore di status	3.60	.78	.73	.23*	.36**	.41**	.26*	1			
6. Condizioni facilitanti	3.92	.72	.76	.20	-.02	.04	.44**	.32**	1		
7. Protean Career Orientation	3.58	.51	.81	.34**	.26*	.40**	.36**	.20*	.08	1	
8. Perceived Employability	3.22	.75	.73	.17	.38**	.40**	.22*	.22*	.15	.47	1

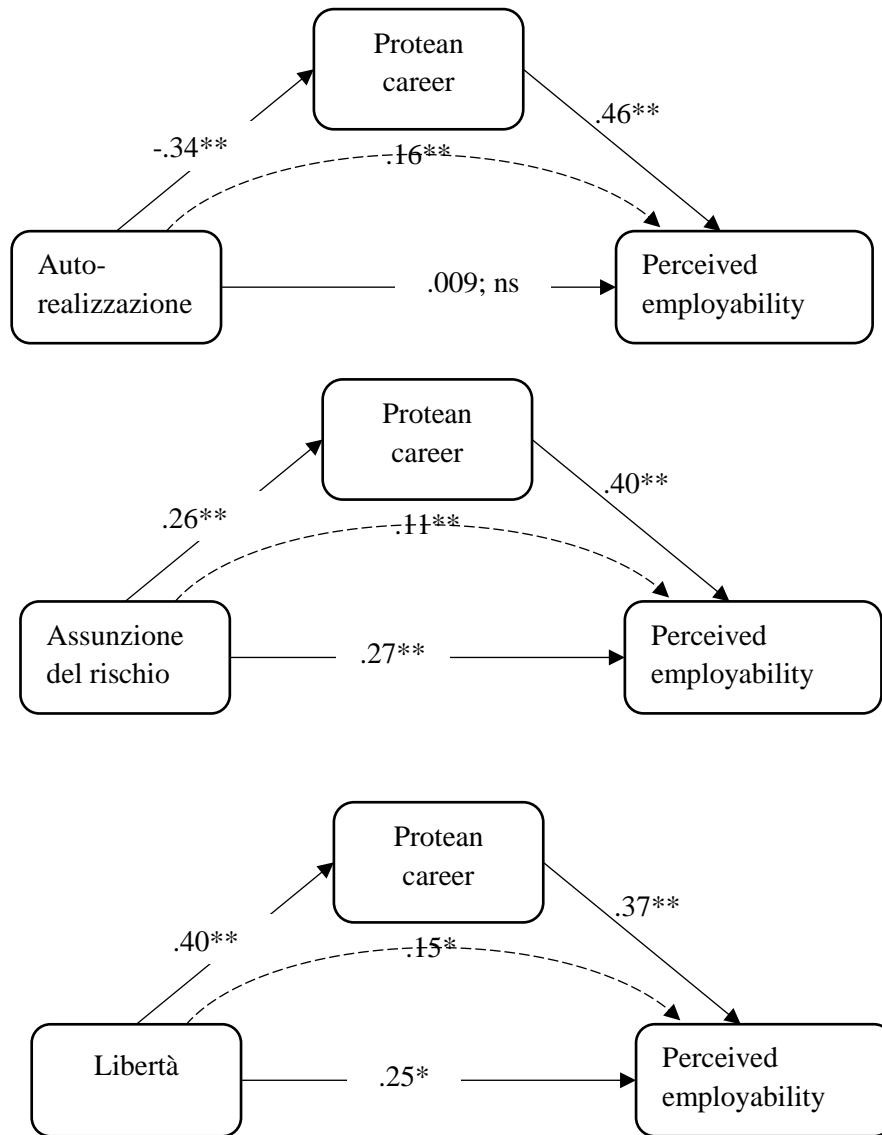
### 3.6.2. Verifica delle ipotesi

Le analisi di regressione (vedi Figura 3.1) indicano che, coerentemente all'ipotesi 1, l'effetto dell'autorealizzazione sulla *perceived employability* è mediato dalla *protean career* ( $b = .238$ ,  $SE = .088$ , 95% CI [0.078, 0.422],  $\beta = .160$ ), mentre l'effetto diretto tra autorealizzazione e *perceived employability* non è significativo ( $b = .014$ ,  $SE = .147$ ,  $p = .925$ ; 95% CI [-0.278, 0.306],  $\beta = .009$ ).

Riguardo al secondo valore intrinseco, in accordo con l'ipotesi 2, è presente un effetto di mediazione della *protean career* nella relazione tra valori di rischio e *perceived employability* ( $b = .082$ ,  $SE = .050$ , 95% CI [.003, .195],  $\beta = .103$ ). Questa mediazione è solo parziale, anche se l'effetto diretto del rischio sull'*employability* rimane significativo ( $b = .222$ ,  $SE = 0.073$ ,  $p < .01$ , 95% CI [0.076, 0.367],  $\beta = .276$ ).

Come atteso dall'ipotesi 3, la relazione tra autonomia e *perceived employability* è parzialmente mediata dalla *protean career* ( $b = .149$ ,  $SE = .072$ , 95% CI = [0.031, 0.307],  $\beta = .146$ ); anche l'effetto diretto dell'autonomia sull'*employability* risulta significativo ( $b = .257$ ,  $SE = 0.099$ ,  $p = .011$ , 95% CI [0.060, 0.454],  $\beta = .252$ ).

**Figura 3.1. Modello della relazione tra le variabili e stime di analisi del percorso relative ai valori lavorativi intrinseci**



Note:  $*p = .05$ ;  $** p < .01$

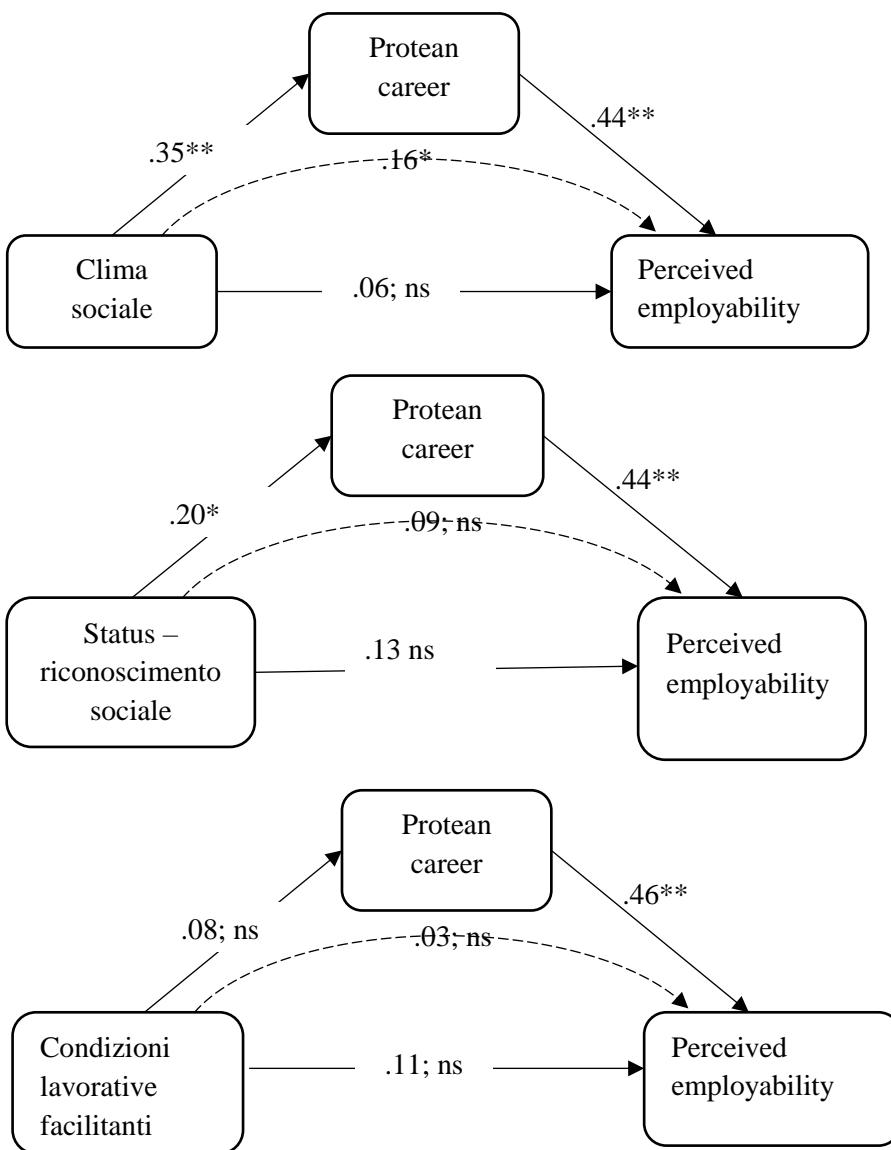
Le analisi di regressione riguardanti i valori lavorativi estrinseci (vedi Figura 3.2) rivelano che l'impatto del clima sociale sulla *perceived employability* è totalmente mediato dalla *protean career* ( $b = .234, SE = .101, 95\% CI [0.059, 0.455]; \beta = .160$ ) così come l'effetto diretto del clima sociale sulla percezione di occupabilità. Questo effetto non è significativo quando la *protean career* è aggiunta alla regressione ( $b = .096, SE = .145, p = .512; 95\% CI [-0.192, 0.384], \beta = .065$ ).

Secondariamente, non emergono effetti di mediazione della *protean career* tra il riconoscimento sociale e la percezione di occupabilità ( $b = .087, SE = .069, 95\% CI [-0.009, 0.257]; \beta = .090$ ); il valore legato allo status ha un effetto diretto non significativo sulla percezione di occupabilità ( $b =$

.131,  $SE = .090$ ,  $p = .148$ ; 95% CI [-0.047, 0.310],  $\beta = .137$ ), mentre l'effetto totale risulta significativo ( $b = .218$ ,  $SE = .098$ ,  $p = .028$ ; 95% CI [0.024, 0.413],  $\beta = .227$ ).

Infine, non è stato rilevato un effetto di mediazione della *protean career* nella relazione tra condizioni lavorative facilitanti e percezione di occupabilità ( $b = .038$ ,  $SE = .073$ , 95% CI [-0.087, 0.206],  $\beta = .037$ ); le condizioni di lavoro facilitanti non hanno impatto sulla *perceived employability* né in maniera diretta ( $b = .117$ ,  $SE = .096$ ,  $p = .225$ ; 95% CI [-0.073, 0.306],  $\beta = .112$ ) né considerando l'effetto totale ( $b = .155$ ,  $SE = .107$ ,  $p = .151$ ; 95% CI [-0.058, 0.367],  $\beta = .149$ ).

**Figura 3.2. Modello della relazione tra variabili e stime di analisi del percorso relative ai valori lavorativi estrinseci**



Note: \* $p = .05$ ; \*\* $p < .01$

### 3.7. Discussione

L'obiettivo di questo lavoro è stato esaminare la relazione tra il sistema di valori lavorativi e la percezione di occupabilità – raramente studiata nella letteratura relativa agli studenti universitari – attraverso l'analisi del ruolo ricoperto dalla *protean career orientation* come variabile mediatrice.

In accordo con le prime tre ipotesi, i risultati mostrano che l'influenza dei valori lavorativi intrinseci è mediata dalla *protean career orientation*. Autorealizzazione, rischio e libertà hanno un impatto sulla *protean career orientation* che, a sua volta, influenza la percezione di occupabilità degli studenti – anche se la mediazione non è totale.

In linea con la letteratura (Abessolo et al., 2017), i nostri risultati rivelano che gli studenti che attribuiscono maggiore importanza a indipendenza, crescita personale, autonomia e assunzione del rischio in un lavoro sfidante sembrano lasciarsi guidare maggiormente dai propri valori nel proprio percorso di carriera. Questa proattività nell'orientarsi nel proprio percorso di carriera aumenta la percezione di occupabilità, in termini di volontà di adattare le proprie risorse alle specifiche situazioni. Questo significa che le persone che enfatizzano maggiormente gli aspetti intrinseci del lavoro e utilizzano strategie di carriera rilevanti tendono ad essere maggiormente aperti verso nuove esperienze e ad esplorare nuove possibilità di carriera. Infatti, la percezione di occupabilità permette a ciascuno di acquisire maggiore consapevolezza delle proprie competenze e punti di forza, prendere decisioni e mostrare comportamenti adattivi per intercettare le opportunità lavorative.

Il nostro studio mostra che i valori lavorativi intrinseci sembrano attivare strategie maggiormente proattive, permettendo agli studenti di focalizzare l'attenzione su cosa rappresenta per loro un'occupazione di successo e sviluppando la capacità di essere adattivi in termini di performance e di aiutarli a costruirsi una carriera soddisfacente.

Al contrario, i valori lavorativi estrinseci, come per esempio l'approvazione da parte degli altri e le condizioni di lavoro facilitanti quali localizzazione dell'azienda e contesto informale, portano le persone a sottostimare sia le proprie competenze che le opportunità offerte dal mercato dal lavoro (Van den Broeck et al., 2014).

Tuttavia, è necessario sottolineare che il clima sociale, che rappresenta un valore estrinseco, è risultato essere totalmente mediato dalla *protean career* nell'influenzare la percezione di occupabilità. Questo risultato può essere spiegato considerando che, specialmente in una prima fase di socializzazione al lavoro tipica di coloro che stanno uscendo dal percorso universitario, la percezione di essere accettati all'interno di un contesto organizzativo di tipo supportivo permette agli studenti di sentirsi valorizzati, trovare maggiori opportunità e fare progetti di carriera.

Di conseguenza, all'inizio della propria carriera, gli studenti hanno bisogno di riflettere sulle proprie opportunità lavorative, scegliere una strategia per raggiungere i propri obiettivi, e continuare a perseverare nonostante le difficoltà che potrebbero dover affrontare.

Riflettere sui propri valori lavorativi potrebbe aumentare la proattività e l'occupabilità degli studenti e, se essi sono convinti di poter raggiungere i propri obiettivi, saranno maggiormente resistenti e determinati.

Infine, il nostro studio supporta la letteratura sulle nuove carriere e sull'*employability*, evidenziando l'importanza di considerare i valori lavorativi come un'antecedente di *protean career orientation* e *employability*.

### 3.7.1. Limiti

Questo studio presenta una serie di limiti. Innanzitutto, l'utilizzo di un disegno *cross-sectional* non permette di analizzare le relazioni causali tra le variabili. Secondariamente, il campione era limitato. Inoltre, potrebbe essere utile studiare altre variabili intervenienti nella transizione dagli studi al mondo del lavoro, come per esempio adattabilità e chiarezza dell'obiettivo professionale.

### 3.7.2. Implicazioni pratiche

Il nostro studio potrebbe avere delle implicazioni pratiche per le politiche di orientamento in uscita delle università. In particolare, le università potrebbero aiutare gli studenti a raccogliere informazioni sulle differenze tra i profili professionali e ad identificare le opportunità odierne del mercato del lavoro. Infatti, gli studenti dovrebbero essere incoraggiati a raggiungere obiettivi sfidanti che vadano al di là di una retribuzione elevata o di condizioni facilitanti. Invece, è importante per gli studenti riflettere sui valori intrinseci del lavoro e chiarire i propri obiettivi professionali: questi aspetti tendono infatti ad avere un effetto a lungo termine sulla carriera e sulla soddisfazione lavorativa. Le università potrebbero aiutare gli studenti ad elaborare previsioni realistiche sui primi anni di lavoro e a cercare strategie efficaci per creare il proprio futuro percorso professionale.

La relazione tra atteggiamento proattivo di carriera e comportamenti adattivi di carriera e soddisfazione suggerisce che gli studenti potrebbero beneficiare di interventi per migliorare la proattività di carriera e pianificare obiettivi di carriera specifici al fine di individuare azioni concrete per avvicinarsi al raggiungimento di questi obiettivi.

## CAPITOLO 4 – LO STUDIO 2

### **Regolazione delle emozioni ed employability: il ruolo mediatore dell'ambizione e della protean career nei disoccupati**

#### **4.1. Studio 2**

A maggio 2020 è stata svolta un'analisi dei primi dati raccolti durante la somministrazione T1 dello strumento; in totale, erano stati raccolti 228 questionari. Si è così proceduto all'elaborazione di un primo studio volto ad esplorare la relazione tra regolazione delle emozioni e *perceived employability*, cercando di individuare le variabili con un ruolo mediatore coinvolte in questa relazione.

Lo studio è già stato elaborato in forma di articolo ed è stato pubblicato a novembre 2020 dalla rivista *Sustainability* (*Sustainability* 2020, 12(22), 9347; <https://doi.org/10.3390/su12229347>). Per motivi di organicità lo studio sarà riportato e presentato con uguale font grafico. Sarà mantenuta la relativa struttura di presentazione della *submission*, ovviamente con le dovute integrazioni e modifiche. Inoltre, per fruibilità di lettura, la bibliografia dello studio è stata incorporata nella bibliografia complessiva finale.

#### *Titolo*

Regolazione delle emozioni ed *employability*: Il ruolo mediatore dell'ambizione e della *protean career* nei disoccupati

Emotion Regulation and Employability: The Mediatonal Role of Ambition and a Protean Career among Unemployed People

#### *Autori*

Chiara Panari, Michela Tonelli, Greta Mazzetti

#### *Abstract*

La letteratura sulla ricerca di lavoro rivela che la regolazione delle emozioni ha un impatto sull'occupabilità, ma non vi sono spiegazioni su questa relazione; inoltre, la maggior parte degli studi sono stati condotti su studenti o lavoratori. Lo scopo del presente studio è stato indagare la relazione tra la regolazione delle emozioni e l'occupabilità nei disoccupati, analizzando il ruolo di ambizione e *protean career orientation* come possibili fattori intervenienti in questa relazione. I



partecipanti sono stati 228 soggetti non occupati che hanno fatto richiesta di una consulenza orientativa individuale per la ricerca di un lavoro; i dati sono stati raccolti mediante un questionario di autovalutazione. I risultati hanno confermato che la regolazione delle emozioni è correlata all'occupabilità, sia mediante una relazione diretta che mediante un effetto indiretto di ambizione e *protean career orientation*.

#### *Parole chiave*

Regolazione delle emozioni; percezione di occupabilità; ambizione; *protean career*; disoccupazione.

## **4.2. Introduzione**

La disoccupazione ha conseguenze negative e produce costi sia per gli individui, che per la società e l'economia. Alcuni esempi sono il potenziale di crescita economica limitato, la scarsità di risorse economiche, e la deprivazione sociale (Hodzic, Ripoll, Lira, & Zenasni, 2015; Hooghe, Vanhoutte, Hardyns, & Bircan, 2011). I costi individuali della disoccupazione includono la perdita di reddito, di relazioni sociali e di status, così come il benessere fisico e psicologico degli individui e delle loro famiglie (McKee-Ryan, Song, Wanberg, & Kinicki, 2015; Wanberg, 2012).

Ci sono vari esempi di interventi governativi finalizzati ad aiutare gli individui disoccupati nel reinserimento lavorativo e nell'affrontare gli effetti stressanti della disoccupazione (Graversen & Van Ours, 2008; Petrongolo, 2009). Comunque, nessuno di questi interventi si è focalizzato sull'incremento delle competenze emotive o psicologiche degli adulti disoccupati. Le competenze emotive sono definite come un insieme correlato di comportamenti che gli individui utilizzano per riconoscere e gestire le proprie emozioni e quelle degli altri (Hodzic et al., 2015). Negli ultimi dieci anni, vari governi locali italiani hanno promosso le cosiddette politiche attive per il lavoro, in opposizione alle politiche passive (per esempio, i sussidi economici), con l'obiettivo di favorire l'occupabilità mediante la riqualificazione, l'orientamento, e i bilanci di competenze. La maggior parte dei soggetti che partecipano a queste iniziative hanno avanzato richieste finalizzate all'acquisizione di competenze pratiche, piuttosto che all'implementazione delle competenze personali (Ferraro, Guarnaccia, Infurna, Amato, Nicotra, & Giannone, 2017). Questi interventi solitamente formano sulle competenze tecniche per la ricerca di lavoro (per esempio, gestione dei colloqui, come scrivere un curriculum vitae, o come utilizzare un computer) o su altre competenze tecniche legate all'attività lavorativa (conoscenze tecniche, comunicazione o problem solving), con

l'obiettivo di aiutare i partecipanti a trovare un impiego e ad incrementare la propria spendibilità nel mercato del lavoro (Koen, Klehe, & Van Vianen, 2013).

I risultati formativi sono importanti per l'occupabilità delle persone, ma anche il benessere individuale è fondamentale per trovare un impiego o, se necessario, crearsi una propria attività (Van der Heijden, 2000), che a sua volta risulta essere un aspetto fondamentale nelle prospettive attuali del mercato del lavoro (De Vos, De Hauw & Van der Heijden, 2011; Audenaert, Van der Heijden, Conway, Crucke, & Decramer, 2019).

La letteratura sulla disoccupazione (Vinokur, Schul, Vuori, & Price, 2000; Vuori & Vinokur, 2005) mostra che la combinazione tra formazione sulle skills per la ricerca di lavoro e la valorizzazione delle strategie di coping individuali può avere un effetto positivo sulle persone, aumentando non solo la loro occupabilità, ma anche il loro benessere fisico e psicologico (Hodzic et al., 2015).

Inoltre, la percezione individuale di occupabilità e l'intensità della ricerca di lavoro risultano essere fattori importanti nel mitigare gli effetti negativi della perdita del lavoro, oltre ad essere fattori determinanti per il reinserimento lavorativo e per lo sviluppo di capacità per l'ottenimento di un'occupazione. Mentre l'occupabilità è diventato un importante argomento di ricerca, il suo ruolo come potenziale moderatore degli outcomes legati all'insicurezza o alla perdita del lavoro ha ricevuto meno attenzione (Ferraro et al., 2017).

Poiché l'occupabilità dipende da fattori psicologici (come la consapevolezza delle proprie competenze, abilità e conoscenze), aumentare le competenze emozionali delle persone potrebbe aiutarle ad avere una percezione più accurata delle proprie prospettive di reinserimento lavorativo (Hodzic et al., 2015).

Sebbene precedenti lavori (Tay, Ang, & Van Dyne, 2006) suggeriscano che la regolazione delle emozioni possa essere una determinante delle opportunità per trovare lavoro e ottenere migliori outcomes di carriera, vi sono solo poche ricerche che esaminano i meccanismi che sono alla base di questa associazione (Urquijo, Extremera, & Solabarrieta, 2020). Inoltre, la maggior parte delle ricerche sull'*employability* hanno coinvolto lavoratori o studenti, mentre vi sono un minor numero di studi riguardanti le persone disoccupate.

#### *4.2.1. Regolazione delle emozioni e percezione di occupabilità*

Come suggerito da Wang e Yan (2018), la regolazione delle emozioni è un'importante prospettiva dalla quale analizzare il processo di ricerca di lavoro. La regolazione delle emozioni è definita da Brockman, Ciarrochi, Parker, e Kashdan (2017, pp.1) come *“il processo mediante il quale gli*

*individui modificano le proprie emozioni, le proprie risposte alle emozioni o alle situazioni che elicitano emozioni ai fini di rispondere in maniera appropriata alle richieste dell'ambiente".* In particolare, in letteratura sono state identificate due strategie di regolazione delle emozioni: la strategia di rivalutazione cognitiva, che coinvolge la ricostruzione del significato di una situazione che attiva emozioni ai fini di modificarne l'impatto emotivo (Gross, 2001), e la strategia di soppressione dell'espressione, con la quale si intende l'inibizione del comportamento di espressione dell'emozione in corso (Gross, 1998; Wolgast, Lundh, & Viborg, 2011).

La rivalutazione cognitiva sembra essere maggiormente efficace della soppressione dell'espressione nella gestione delle emozioni negative e nell'aumento della soddisfazione di vita (Hu, Zhang, Wang, Mistry, Ran, & Wang, 2014). Inoltre, la soppressione dell'espressione potrebbe amplificare le reazioni ansiose (Llewellyn, Dolcos, Iordan, Rudolph, & Dolcos, 2013).

Ulteriori evidenze hanno indicato la regolazione delle emozioni come un fattore protettivo che riduce le reazioni inadeguate allo stress degli ambienti di lavoro (Urquijo et al., 2020). Per esempio, i lavoratori con alti livelli di regolazione emotiva affrontano più efficacemente gli aspetti negativi dello stress sul lavoro (Blanco-Donoso, Garrosa, Demerouti, & Moreno-Jiménez, 2017; Huang, Liu, Yang, Cui, Zhang, & Wu, 2019). A sua volta, la regolazione delle emozioni è associata ad attitudini lavorative positive, comprese alta soddisfazione e bassi sintomi di burnout (Mérida-López, Extremera, & Rey, 2017). Come sostenuto in ricerche precedenti (Urquijo et al., 2020), identificare i fattori personali che possono aiutare a prevenire i potenziali rischi legati ad outcomes negativi di carriera e che possono influenzare la ricerca di lavoro potrebbe facilitare il lavoro dei career counselor. Per esempio, una ricerca condotta da Peláez-Fernández, Rey, e Extremera (2019) ha rilevato che le capacità emotive agiscono come fattore personale protettivo che permette alle persone disoccupate di valutare da altri punti di vista le situazioni minacciose spesso associate a disadattamento psicologico, aiutando così i disoccupati a superare le difficoltà occupazionali in maniera più efficiente.

Per quanto riguarda la situazione lavorativa, la capacità di regolare le proprie emozioni contribuisce ad accrescere la capacità di raggiungere i propri obiettivi nella ricerca di lavoro (Brief & Weiss, 2002). In questo senso, la regolazione delle emozioni può essere considerata una strategia per raggiungere il successo nel reinserimento professionale e per la occupabilità, in quanto agisce da facilitatore delle performance che possono ottimizzare le attività di ricerca di lavoro (Rode, Arthaud-Day, Ramaswami, & Howes, 2017; Sjöberg, 2008). Per esempio, Callea, Urbini, Ingusci, e Chirumbolo (2016) hanno dimostrato che gli individui con un'elevata abilità nell'espressione delle emozioni spiacevoli e nell'adattarsi a differenti situazioni tendono a ricevere migliori feedback a

seguito dei colloqui di lavoro e ad avere migliori risultati lavorativi futuri. In accordo con questi risultati, la strategia di regolazione delle emozioni media la relazione tra orientamento agli obiettivi e ricerca di lavoro (Wang, & Yan, 2018).

La regolazione delle emozioni è quindi correlata a esiti positivi nella ricerca di lavoro, così come alla percezione soggettiva della possibilità di trovare lavoro. Per esempio, i lavoratori che si percepiscono come in grado di mantenere un elevato livello di controllo sulle proprie emozioni si percepiscono come maggiormente occupabili, e ciò facilita la ricerca di lavoro ed i conseguenti risultati (Brackett, Rivers, & Salovey, 2011).

In accordo con Hodzic et al. (2015), la regolazione delle emozioni risulta correlata alla percezione soggettiva di occupabilità, la quale è considerata un'importante risorsa nell'affrontare gli aspetti negativi della perdita del lavoro. L'occupabilità ricopre un ruolo centrale nella valutazione di nuove opportunità professionali che si adattano a valori e obiettivi personali, e dovrebbe essere un importante fattore da considerare per supportare le persone alle prese con la gestione della propria carriera. Per esempio, De Vos & Soens (2008) hanno individuato una forte associazione tra *perceived employability* e comportamenti di gestione della propria carriera, e De Vos et al. (2011) hanno rilevato che la percezione di occupabilità e l'autogestione della propria carriera sono associate ad un aumento della mobilità lavorativa.

Per le persone disoccupate, questa caratteristica proattiva di occupabilità diventa una risorsa cruciale nell'affrontare gli effetti negativi della ricerca di lavoro. Gli individui che si percepiscono come maggiormente proattivi, inoltre, valutano la disoccupazione come meno dannosa e affrontano più facilmente le conseguenze stressanti della perdita del lavoro (Hodzic et al., 2015). Inoltre, l'occupabilità è correlata a comportamenti maggiormente proattivi ed efficaci nella ricerca di lavoro e, di conseguenza, a risultati più favorevoli nella ricerca di un impiego (Fugate et al., 2004).

Inoltre, anche la percezione soggettiva individuale delle difficoltà e degli ostacoli che una persona può incontrare durante il processo di ricerca di lavoro è strettamente correlata alla percezione della propria occupabilità (Climent-Rodríguez, Navarro-Abal, López-López, Gómez-Salgado, & García, 2019). Le convinzioni di un individuo sulle proprie chances di trovare un impiego, anche se non sempre coerenti con la realtà effettiva, possono avere un ruolo specifico nella previsione di possibili reazioni di fronte alle criticità che il processo di ricerca di lavoro può presentare (Wang, Xu, Zhang, & Fang, 2017).

I risultati di precedenti ricerche sottolineano che la regolazione delle emozioni ha un impatto sull'occupabilità (Hodzic et al., 2015), ma non sono presenti chiare interpretazioni di questa

relazione. Perciò, l'obiettivo di questo studio è indagare la relazione tra regolazione delle emozioni ed occupabilità nelle persone disoccupate, analizzando i possibili fattori coinvolti.

#### 4.2.2. *Ambizione, protean career orientation e occupabilità*

Al fine di analizzare la *perceived employability* degli individui e le strategie adottate nella ricerca di lavoro, è importante considerare il ruolo che gli individui attribuiscono alla propria vita professionale: centralità del lavoro, valori e obiettivi sono essenziali per la messa in atto di comportamenti di ricerca attiva di lavoro (Climent-Rodríguez et al., 2019; Jackson & Tomlinson, 2019). Nonostante la maggior parte delle ricerche siano state condotte su lavoratori e studenti, la letteratura suggerisce che autorealizzazione e chiarezza degli obiettivi professionali ricoprono un ruolo fondamentale per la messa in atto di comportamenti proattivi nella ricerca di lavoro (Urquijo et al., 2020). Nonostante la maggior parte degli studi non abbia coinvolto persone disoccupate, la ricerca conferma che la chiarezza degli obiettivi, l'ambizione (Aybas, & Kırbaşlar, 2014; Ćurić Dražić, Petrović, & Vukelić, 2018), l'orientamento alla *protean career* (Zafar, Farooq, & Quddoos, 2017; Donald, Baruch, & Ashleigh, 2019; Cortellazzo, Bonesso, Gerli, & Batista-Foguet, 2020) e i comportamenti proattivi (Urquijo et al., 2020) possono essere considerati antecedenti della *perceived employability*. Nonostante ciò, non è ancora stata elaborata una spiegazione dettagliata di questo processo.

Rothwell (Rothwell, Jewell, & Hardie, 2009) ha introdotto il concetto di ambizione nei propri studi sull'*employability* degli studenti come predittore per la percezione del proprio successo lavorativo futuro, e ha definito il concetto come perseveranza e impegno verso il raggiungimento dei propri obiettivi professionali, considerando l'importanza attribuita alla carriera per l'autorealizzazione personale. Le persone ambiziose tendono ad elaborare piani e a definire obiettivi per il proprio futuro professionale, ottengono promozioni e sono coinvolti nella costruzione di una carriera "appagante" e che li realizza dal punto di vista dello sviluppo personale e professionale (Elchardus, & Smits, 2008). Otto, Roe, Sobiraj, Baluku, & Vásquez (2016) hanno definito l'ambizione lavorativa come un predittore fondamentale per lo sviluppo di un percorso lavorativo di successo, che consiste nella motivazione a promuovere attivamente la propria carriera concentrandosi sulla propria vita professionale (orientamento alla carriera), in combinazione ad un'alta motivazione ad eccellere in termini di performance (orientamento al risultato). L'orientamento al risultato implica puntare a prestazioni elevate ottimizzando e impegnandosi verso gli obiettivi professionali, mentre l'orientamento alla carriera descrive l'aspirazione degli individui al raggiungimento di quegli stessi obiettivi, anche se ciò richiede sforzi gravosi.

Come citato precedentemente, Rothwell (Rothwell et al., 2009) considera l'ambizione come un costrutto strettamente legato all'occupabilità. Allo stesso modo, l'ambizione può incidere in maniera positiva sull'autopercezione della propria occupabilità (Aybas, & Kirbaslar, 2014). Ćurić Dražić e colleghi (Ćurić Dražić et al., 2018) hanno indagato la relazione tra locus of control, ambizione e *perceived employability*, e hanno rilevato che l'ambizione lavorativa agisce come mediatore nella relazione tra locus of control ed *employability*, e che l'ambizione è significativamente e positivamente correlata all'occupabilità. Secondo questi autori, l'ambizione potrebbe essere considerata come un meccanismo che valorizza i risultati, collegando le convinzioni sugli sforzi personali che derivano dal locus of control interno al successo professionale.

Dagli individui che si sentono consapevoli delle proprie capacità e che possiedono obiettivi professionali definiti ci si aspettano comportamenti proattivi e capacità di azione (Urquijo et al., 2020). Perciò, la proattività, che è definita come inclinazione stabile nel mettere in atto iniziative personali nelle diverse situazioni, potrebbe essere rilevante per l'adattamento e per il raggiungimento di risultati positivi per chi ricerca lavoro (Crant, 2020). La letteratura empirica suggerisce che le persone proattive mostrano maggiore iniziativa (Brown, Cober, Kane, Levy, & Shalhoop, 2006; Zacher, & Bock, 2014; Bao, & Luo, 2016), identificano un numero maggiore di opportunità (Hodzic et al, 2016), e sperimentano maggiori livelli di motivazioni intrinseche (Zampetakis, Kafetsios, Bouranta, Dewett, & Moustakis, 2009) durante la ricerca di lavoro.

La prima definizione di *protean career orientation* si riferisce all'attitudine individuale nella quale le scelte di carriera sono personali e sottolinea la ricerca dell'autorealizzazione (Hall, 1976). Al contrario del concetto tradizionale di carriera intesa come crescita all'interno della stessa organizzazione, la *protean career* è definita come autodiretta (Briscoe, & Hall, 2006): i lavoratori identificano i propri obiettivi lavorativi individuali, indipendentemente dalle disposizioni organizzative (Arthur, Khapova, Wilderom, 2005). L'orientamento alla *protean career* è guidato dai valori, nel senso che i valori personali intrinseci agiscono da guida e da misura per il successo della carriera degli individui (Hall, 1976). Inoltre, i valori individuali che guidano la carriera mirano a perseguire obiettivi di carriera significativi guidati da aspirazioni personali (Cortellazzo et al., 2020). Le persone con alti livelli di *protean career* tendono a ricercare opportunità di carriera che soddisfano le proprie esigenze di vita personale e non solo professionale o legate alle necessità organizzative (Reitman, & Schneer, 2008), dando così al termine "carriera" una forte associazione con l'autorealizzazione. Esplorare il ruolo delle skills comportamentali come predittori della *protean career* è particolarmente saliente, in quanto queste possono essere insegnate dalle

istituzioni educative (Bedwell, Fiore, & Salas, 2014), con rilevanti implicazioni nella formazione delle persone per l'attuale mercato del lavoro.

Le persone con un alto livello di orientamento alla *protean career* tendono a sviluppare livelli maggiori di *perceived employability* e tendono ad essere maggiormente costanti nella ricerca di lavoro nonostante le difficoltà (Cortellazzo et al., 2020). Inoltre, le caratteristiche personali associate alla *protean career orientation* rendono i candidati maggiormente attrattivi per i potenziali datori di lavoro (Waters, Briscoe, & Hall, 2014).

Recenti studi hanno indagato la relazione tra *protean career orientation* e *perceived employability* (Donald et al., 2019; Cortellazzo et al., 2020) individuando una relazione positiva tra i costrutti. Le persone con un forte orientamento alla *protean career* tendono a ricercare opportunità per incrementare le conoscenze teoriche e pratiche che sono attualmente richieste nel mercato, aumentando così la propria occupabilità. L'orientamento alla *protean career* permette inoltre agli individui di ricercare in maniera regolare le opportunità nel proprio ambiente, ai fini di ottenere maggiori possibilità di identificare opportunità che corrispondono alle proprie aspettative (Cortellazzo et al., 2020).

#### 4.2.3. *La relazione tra regolazione delle emozioni, ambizione e protean career orientation*

Come riportato da Urquijo et al. (2020), le persone proattive sono più propense ad affrontare le difficoltà della ricerca di un impiego e a perseverare nonostante lo stress dei continui cambiamenti del mercato del lavoro. Inoltre, precedenti ricerche suggeriscono che le emozioni possono portare gli individui a leggere in maniera adeguata il contesto aiutando le persone a prendere l'iniziativa (Jafri, Dem, & Choden, 2016). Le poche ricerche riguardanti l'impatto dell'intelligenza emotiva sulla proattività (Chi, & Liang, 2013; Lee, & Song, 2010) mostrano che gli individui con alti livelli di competenze emozionali sono maggiormente tolleranti allo stress e sono caratterizzati da affettività positiva, che, infatti, ha un impatto sulla proattività (Urquijo et al., 2020). Inoltre, per le persone disoccupate, queste caratteristiche proattive dell'occupabilità rappresentano un'importante risorsa per fronteggiare gli aspetti negativi della perdita del lavoro (Hodzic et al., 2015). Riguardo a ciò, Urquijo et al. (2020) riportano che le persone con alti livelli di regolazione delle emozioni tendono ad utilizzare con maggiore attenzione le strategie di carriera, e ciò facilita la loro ricerca di lavoro e la probabilità di essere assunti. Inoltre, le persone proattive riportano alti livelli di iniziativa, identificano maggiori opportunità di lavoro, e sono guidati da motivazioni intrinseche quando sono impegnate nella ricerca di lavoro. Si potrebbe assumere che, nella ricerca di lavoro, la regolazione delle emozioni è correlata al concetto di ambizione, definita come un investimento

personale nell'identificazione e nel raggiungimento dei propri obiettivi professionali (Rothwell et al., 2009).

Questo ragionamento è in linea coi risultati che suggeriscono una relazione significativa positiva tra l'intelligenza emotiva degli studenti ed il loro livello di ambizione e successo lavorativo (Alshebami, & Alamri, 2020). Gli autori sopracitati riportano inoltre un'associazione positiva significativa tra intelligenza emotiva e livello di impegno e ambizione negli studenti universitari. Quindi, un alto livello di impegno avrà un impatto sull'ambizione e sul successo degli studenti, e gli studenti che sentono di aver ricevuto un apprendimento di qualità durante la loro carriera accademica avranno livelli più elevati di ambizione e soddisfazione e si aspetteranno un futuro lavorativo migliore.

A proposito di ambizione ed esplorazione di carriera, Norizan e Siti-Rohaida (2015) indicano che entrambi le dimensioni della *protean career* hanno un'influenza positiva sull'esplorazione delle alternative di carriera. Nello specifico, secondo gli autori focalizzarsi sugli obiettivi di carriera permette di impegnarsi in comportamenti che saranno utili per il raggiungimento degli obiettivi personali, e lo sviluppo degli obiettivi di carriera avrà un'influenza positiva sul benessere psicologico individuale.

### **4.3. Obiettivi e Ipotesi**

Sulla base della letteratura e dei risultati precedentemente discussi, sono state formulate le seguenti ipotesi:

**Ipotesi 1 (H1).** La *perceived employability* è positivamente associata con regolazione delle emozioni, ambizione e orientamento alla *protean career*.

**Ipotesi 2 (H2).** La regolazione delle emozioni è correlata alla *perceived employability*, sia mediante una relazione diretta (Ipotesi 2a) sia attraverso l'effetto indiretto dell'ambizione e dell'orientamento alla *protean career* (Ipotesi 2b).

### **4.4. Metodologia**

#### *4.4.1. Partecipanti*

I dati sono stati raccolti nell'ambito di un progetto di orientamento svolto presso un ente di formazione del Nord Italia. I partecipanti erano soggetti disoccupati che avevano fatto richiesta di una consulenza individuale per la ricerca di lavoro; nello specifico, è stato somministrato dai ricercatori un questionario di autovalutazione durante il primo incontro di orientamento.



I ricercatori hanno presentato l'obiettivo del progetto, spiegato le procedure di raccolta dei dati, e specificato che non ci sarebbero stati rischi né costi per la partecipazione. Il questionario includeva una dichiarazione sulla protezione dei dati personali, in accordo Decreto Legislativo 30 giugno 2003, n. 196 e del GDPR (Regolamento UE 2016/679).

Il campione finale era composto da 228 individui disoccupati. La maggior parte di questi (56,64%) erano donne, e l'età media era di 25,45 anni ( $SD = 7.50$ ). Quindici (6,58%) partecipanti avevano la licenza media, centocinquantotto (69,3%) avevano il diploma, quarantaquattro (19,3%) partecipanti erano laureati, e undici (4,82%) avevano una specializzazione post-laurea.

In media, i partecipanti erano disoccupati da 8,39 mesi ( $SD = 15,57$ ) e stavano ricercando lavoro da sei mesi ( $SD = 13.73$ ).

#### 4.4.2. Misure

La regolazione delle emozioni è stata misurata con dieci items presi dalla scala sviluppata da Balzarotti, John, e Gross (2010), che comprende le misure di *Cognitive Reappraisal* (6 items) e *Expressive Suppression* (4 items). Rispetto alla prima dimensione, che consiste nel tentativo di pensare alle situazioni in modo da alterarne il significato e l'impatto emozionale, i partecipanti dovevano indicare il proprio grado di accordo con item quali 'Per sentirmi meglio (ad esempio, felice/contento/sollevato/di buon umore), cerco di guardare le cose da una prospettiva diversa'. Riguardo alla dimensione della soppressione dell'espressione, che consiste nel tentativo di inibire o ridurre l'espressione comportamentale delle emozioni esperite, i partecipanti dovevano indicare il loro livello di accordo con item come 'Tengo i miei sentimenti per me'. Il range di risposta consisteva in una scala Likert a 6 punti con un range da 1 ('Per niente d'accordo') a 6 ('Pienamente d'accordo').

L'alfa di Cronbach per la scala della *Cognitive Reappraisal* era  $\alpha = 0.86$ ; l'alfa di Cronbach per la scala della *Expressive Suppression* era  $\alpha = 0.77$ . *Reappraisal* e *suppression* sono due strategie emotive indipendenti che ogni individuo applica a livelli variabili con conseguenti differenze nelle misure correlate delle strategie di coping (John, & Gross, 2004). Di conseguenza, è stato calcolato un singolo indicatore della regolazione delle emozioni (EG) sottraendo la media della dimensione della soppressione dell'espressione dalla media della rivalutazione cognitiva. Un livello elevato di regolazione delle emozioni (EG) indica un utilizzo predominante della rivalutazione cognitiva piuttosto che della soppressione.

L'ambizione professionale (*career ambition*, CA) è stata misurata mediante sei item adattati dalla scala sviluppata da Rothwell, Jewell, and Hardie (2009). I partecipanti dovevano indicare il loro grado d'accordo con item come 'Mi piacerebbe ricoprire un ruolo lavorativo in cui ho la possibilità di fare ciò che mi piace'. Il range di risposta consisteva in una scala Likert a 6 punti con un range da 1 ('Per niente') a 6 ('Moltissimo'). La scala di affidabilità era  $\alpha = 0.64$ .

L'orientamento alla *protean career* è stato misurato mediante 7 item dalla versione breve della scala sviluppata da Baruch (2014). I partecipanti dovevano indicare il proprio accordo con item come 'Ritengo che avere un percorso professionale di successo dipenda dal raggiungimento degli obiettivi e dei valori che mi sono prefissato' o 'Ritengo possa essere facile trovare un nuovo lavoro'. Il range di risposta consisteva in una scala Likert a 6 punti con un range da 1 ('Per niente') a 6 ('Moltissimo'). La scala di affidabilità era  $\alpha = 0.73$ .

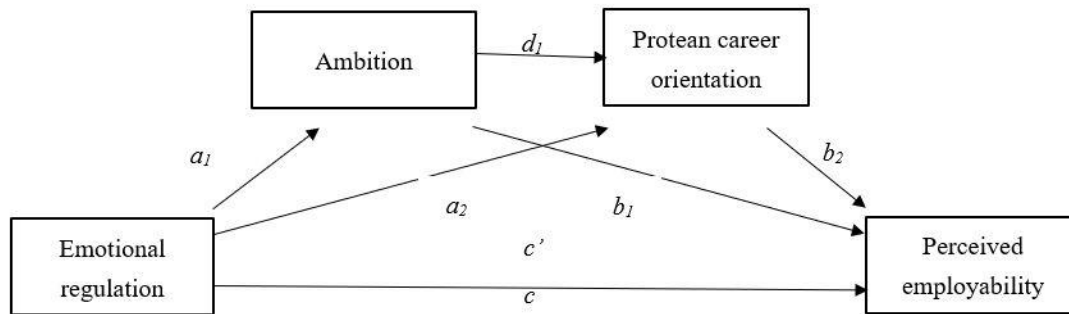
L'occupabilità è stata valutata mediante 5 item adattati dalla scala sviluppata da Berntson e Marklund (2007). Ai partecipanti è stato chiesto di indicare il proprio accordo con items come 'La mia competenza professionale è richiesta sul mercato del lavoro'. Il range di risposta consisteva in una scala Likert a 6 punti con un range da 1 ('Per niente') a 6 ('Moltissimo'). L'affidabilità interna della scala, misurata tramite l'alfa di Cronbach, era  $\alpha = 0.68$ .

#### **4.5. Analisi dei dati**

Per prima cosa, è stato calcolato l'alfa di Cronbach per l'affidabilità delle scale. Abbiamo considerato che valori di affidabilità compresi tra 0.60 e 0.70 sono accettabili nella ricerca esplorativa (Creswell, 2002; Nunnally, & Bernstein, 1994). Successivamente, è stata condotta un'analisi preliminare sulle statistiche descrittive. In seguito, sono state effettuate le analisi delle relazioni tra regolazione delle emozioni, ambizione, orientamento alla *protean career* e *perceived employability* utilizzando il coefficiente di relazione di Pearson. Infine, sono state condotte delle analisi di mediazione seriale multivariata di queste quattro variabili. Questa analisi consente di includere una variabile indipendente (IV), una variabile dipendente (DV), e due mediatori simultanei (MV1 e MV2). In questo modello abbiamo ipotizzato che la regolazione delle emozioni (IV) influenza la percezione di occupabilità (DV), mediante mediatori multipli collegati in modo causale, ovvero ambizione (MV1) e *protean career orientation* (MV2).

Come mostrato nella Figura 4.1, ambizione (MV1) e *protean career orientation* (MV2) sono stati utilizzati come mediatori del percorso dalla regolazione delle emozioni alla percezione di occupabilità. Gli effetti totali, diretti e indiretti, sono stati calcolati mediante PROCESS macro di SPSS (modello 6). Un effetto totale (c) si riferisce alla relazione tra IV e DV senza il controllo delle

variabili di mediazione (MV). Un effetto diretto ( $c'$ ) si riferisce alla relazione tra IV e DV dopo il controllo delle MV (ambizione e *protean career orientation*). Gli effetti indiretti dell'analisi di mediazione in serie multipla sono gli effetti della IV sulla DV mediante la MV1 o mediante a MV2, oppure mediante entrambe le variabili (MV1 e MV2).



**Figura 4.1. Il modello di mediazione in serie ipotizzato.**

È stato calcolato l'intervallo di confidenza (CI) al 95% con il metodo bootstrapping. Se il 95% dell'intervallo di confidenza non contiene lo 0, l'effetto indiretto viene considerato statisticamente significativo.

Siccome alcuni fattori possono produrre associazioni spurie in uno studio quasi non sperimentale come questa ricerca, età, sesso e mesi di ricerca di lavoro sono stati introdotti come covariate.

#### 4.5.1. Risultati

Medie, deviazioni standard, validità interne e correlazioni sono state calcolate per tutte le variabili dello studio, come riportato nella Tabella 4.1. La validità interna (alfa di Cronbach) di tutte le variabili era compreso in un range compreso tra  $\alpha = 0.64$  e  $\alpha = 0.81$ . Tutte le relazioni significative tra le variabili erano nelle direzioni attese.

La regolazione delle emozioni era positivamente correlata all'ambizione ( $r = 0.34$ ;  $p < 0.001$ ), alla *protean career orientation* ( $r = 0.26$ ;  $p < 0.001$ ), e alla *perceived employability* ( $r = 0.18$ ;  $p < 0.01$ ). L'ambizione correlava in maniera positiva con *protean career orientation* ( $r = 0.51$ ;  $p < 0.001$ ) e *employability* ( $r = 0.32$ ;  $p < 0.001$ ). Inoltre, la *protean career orientation* era positivamente correlata alla *perceived employability* ( $r = 0.42$ ;  $p < 0.001$ ). In accordo con l'ipotesi 1, la percezione di occupabilità è strettamente correlata alla regolazione delle emozioni, all'ambizione e all'orientamento alla *protean career* in questo campione di persone disoccupate.

**Tabella 4.1. Medie, deviazioni standard, alfa di Cronbach (sulle diagonali) e correlazioni tra le variabili di studio (N = 228).**

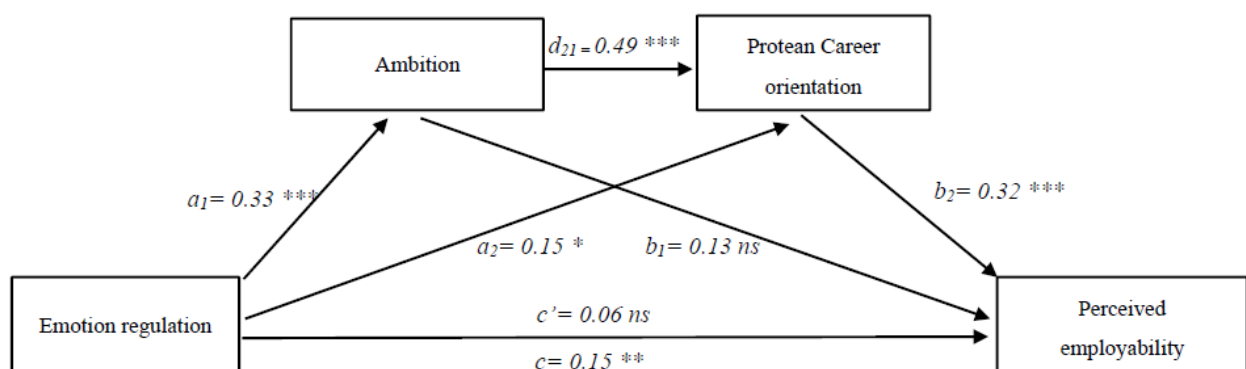
Variabile	Range	M	SD	R			
				1	2	3	4
1. Regolazione delle emozioni <sup>1</sup>	-5 -5	1.12	1.37				
2. Ambizione	1-6	4.90	0.63	0.34 ***	(0.64)		
3. <i>Protean Career</i>	1-6	4.29	0.78	0.26 ***	0.51 **	(0.73)	
4. <i>Employability</i>	1-6	3.45	0.68	0.19 **	0.32 **	0.419 **	(0.68)

Note: <sup>1</sup> La regolazione delle emozioni è calcolata sottraendo la media della dimensione di soppressione dell'espressione dalla media della componente di rivalutazione cognitiva; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$ . M = Media; SD = Deviazione Standard.

#### 4.5.2. Modello di mediazione in serie

I risultati dell'analisi della mediazione mostrano che la regolazione delle emozioni, l'ambizione e la *protean career orientation* spiegano il 49% della varianza della *perceived employability* ( $R_2 = 0.239$ ,  $F = 10.90$ ,  $p \leq 0.001$ ).

La Figura 4.2 mostra la relazione tra regolazione delle emozioni, ambizione, *protean career orientation*, e *perceived employability*. La regolazione delle emozioni (ER) non ha un effetto diretto sulla percezione di occupabilità (PE) dopo aver controllato ambizione e *protean career orientation* (PCO) ( $b = 0.06$ ,  $SE = 0.038$ ,  $p = 0.08$ ; 95%CI [-0.009; 0.141],  $\beta = 0.11$ ), ma l'effetto totale indiretto di ER su PE era significativo ( $b = 0.08$ ,  $SE = 0.038$ ,  $p \leq 0.001$ , 95%CI [0.069; 0.221],  $\beta = 0.15$ ). Perciò, la relazione tra regolazione delle emozioni e percezione di occupabilità è risultata totalmente mediata da ambizione (A) e *protean career orientation* (PCO). L'ipotesi H2b è stata confermata. Al contrario, l'ipotesi H2a non è stata confermata dalle analisi.



Note. \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$ .

**Figura 4.2. Relazioni tra regolazione delle emozioni, ambizione, *protean career orientation*, e *perceived employability*.**

L'analisi mostra anche che la regolazione delle emozioni ha un impatto significativo sull'ambizione ( $b = 0.15$ ,  $SE = 0.030$ ,  $p = \leq 0.0001$ ,  $\beta = 0.33$ ) e sulla *protean career orientation* ( $b = 0.07$ ,  $SE = 0.031$ ,  $p \leq 0.05$ ,  $\beta = 0.15$ ). L'ambizione è significativamente associata con la PCO ( $b = 0.54$ ,  $SE = 0.068$ ,  $p \leq 0.0001$ ,  $\beta = 0.33$ ). La *protean career orientation* ha un effetto diretto su PE ( $b = 0.36$ ,  $SE = 0.083$ ,  $p \leq 0.0001$ ,  $\beta = 0.32$ ) mentre l'ambizione non ha un effetto diretto su PE ( $b = 0.15$ ,  $SE = 0.093$ ,  $p = 0.099$ ,  $\beta = 0.12$ ).

L'effetto indiretto di ER su PE mediante PCO era significativo ( $b = 0.03$ ,  $SE = 0.011$ ,  $p \leq 0.001$ ,  $95\%CI [-0.006; 0.050]$ ,  $\beta = 0.05$ ). Comunque, l'effetto indiretto della regolazione delle emozioni su PE mediante l'ambizione non era significativa ( $b = 0.02$ ,  $SE = 0.015$ ,  $p \leq 0.001$ ,  $95\%CI [-0.003; 0.055]$ ,  $\beta = 0.04$ ).

#### 4.6. Discussione

Il presente studio aveva l'obiettivo di esplorare se l'ambizione lavorativa e l'orientamento alla *protean career* ricoprivano un ruolo mediatore nella relazione tra regolazione delle emozioni e percezione di occupabilità. Un modello di mediazione in serie ha rilevato il complesso processo nel quale la percezione di occupabilità nelle persone disoccupate era determinato dalle strategie emotive, dall'ambizione e dagli atteggiamenti proattivi nei confronti della carriera.

In particolare, i risultati ottenuti hanno dimostrato che era presente un'associazione tra strategie emotive e occupabilità percepita. Ciò è in linea con alcune recenti ricerche che dimostrano che la capacità di rielaborare la propria esperienza emotiva legata allo stato di disoccupazione rafforza la propria percezione di poter mantenere il controllo nelle situazioni difficili e di avere competenze spendibili nel mercato del lavoro, con un impatto positivo sulle strategie di ricerca di un impiego (Peláez-Fernández et al., 2019; Rode et al., 2017).

Dall'altro lato, i risultati ottenuti indicano che non vi era un effetto diretto della regolazione delle emozioni sulla percezione di occupabilità. L'effetto era indiretto e totalmente mediato dall'ambizione professionale e dall'orientamento alla *protean career*, confermando così la terza ipotesi formulata. Questo risultato è in linea con la letteratura precedente che sottolinea che l'autorealizzazione e la probabilità di non perdere le proprie aspettative sul futuro insite nelle proprie ambizioni professionali hanno stimolato la proattività, e un tale atteggiamento era un precursore dell'occupabilità percepita (Urquijo et al., 2020; De Vos, & Soens, 2008).

La forza della relazione tra ambizione lavorativa e *protean career orientation* era particolarmente alta, suggerendo che stabilire chiari obiettivi professionali era un fattore essenziale nella

pianificazione proattiva del proprio percorso di carriera (Abele, & Wiese, 2008), e che le persone caratterizzate da un forte orientamento alla *protean career* tendevano a definire i propri obiettivi professionali in un modo che ciò consentisse loro di realizzare i propri valori (Hall, 1976).

Infatti, gli sforzi per far emergere le ambizioni personali dei disoccupati stimola in loro un comportamento proattivo che li aiuta a modificare le situazioni lavorative in modo da soddisfare le proprie necessità, ridurre l'ansia e l'incertezza inerenti il mercato del lavoro.

Inoltre, lo studio ha rilevato che l'attitudine alla *protean career* era significativamente associata alla percezione di essere spendibile nel mercato, un aspetto cruciale che potrebbe permettere agli individui non occupati di considerare nuove alternative nel mercato del lavoro e potrebbe motivarli ad investire nella ricerca di lavoro utilizzando la perdita di lavoro come una possibilità per definire nuovi obiettivi professionali (Bedwell, Fiore, & Salas, 2014). Gli individui con un livello elevato di *protean career orientation* avevano una chiara visione di cosa avrebbero voluto perseguire nel proprio percorso professionale, e possedevano un forte senso di attivazione della propria capacità di gestire le sfide lavorative, esplorando i settori del mercato del lavoro in cui le loro competenze erano maggiormente spendibili.

Questi risultati suggeriscono che la gestione delle emozioni è fondamentale nell'innescare un processo motivazionale che ha permesso ai disoccupati di reinterpretare la propria condizione negativa. In particolare, gli individui che utilizzavano maggiormente strategie di rivalutazione cognitiva piuttosto che la soppressione emotiva tendevano a fronteggiare meglio le situazioni stressanti, in quanto si vedevano sotto una nuova luce, che a sua volta riduceva le emozioni negative legate alla loro condizione. Questa strategia ha avuto un effetto positivo nell'aiutare le persone disoccupate a riflettere sui propri obiettivi professionali e a definire piani realistici per raggiungere tali obiettivi, assumendosi la responsabilità personale della propria autorealizzazione. Le persone che mettono in atto strategie funzionali di regolazione delle emozioni hanno inoltre maggiori opportunità di esplorare alternative lavorative in maniera realistica, data la loro tendenza ad essere maggiormente proattivi nella raccolta di informazioni, incrementare le proprie skills, e nel definire metodi per raggiungere i propri obiettivi. Queste strategie contribuiscono a strutturare un livello elevato e realistico di *employability*, per identificare le competenze professionali possedute e per adattarsi al contesto, e ciò può portare all'elaborazione di piani di carriera future non immaginati prima.

#### **4.7. Limiti**

Questo studio ha avuto diversi limiti. Prima di tutto, sono state utilizzate solo misure di autovalutazione. Perciò, non abbiamo potuto escludere l'effetto di bias metodologici che potrebbero amplificare le relazioni osservate tra le variabili. Secondariamente, la natura *cross-sectional* dello studio limita la verifica della causalità tra le misure. In terzo luogo, la ricerca non ha considerato aspetti socio-economici che avrebbero potuto avere un impatto sulle variabili utilizzate, come, per esempio, il reddito familiare.

Una strada interessante per le ricerche future potrebbe riguardare il ruolo della regolazione delle emozioni nel processo di presa di decisione di carriera: la regolazione delle emozioni influenza il processo generale di presa di decisione, come per esempio l'esperienza individuale di rabbia (Zaki, 2020), che è un sentimento molto diffuso nelle persone disoccupate. Studi longitudinali potrebbero inoltre indagare l'impatto della regolazione delle emozioni sull'effettivo reinserimento nel mercato del lavoro e sui conseguenti outcomes, come, per esempio, la soddisfazione lavorativa o la socializzazione organizzativa.

#### **4.8. Conclusioni**

Nonostante le limitazioni espresse, lo studio fornisce nuove interessanti riflessioni rispetto alla relazione tra regolazione delle emozioni e occupabilità, identificando alcuni processi che potrebbero aiutare le persone disoccupate ad esplorare nuovi obiettivi e percorsi di carriera, a considerare nuove alternative e migliorare i propri punti di forza e le proprie skills.

Se le persone disoccupate avessero le capacità per gestire meglio la propria esperienza emozionale, sarebbero in grado di percepire le abilità personali e le ambizioni come punti di forza e, di conseguenza, identificare nuovi obiettivi professionali e nuovi percorsi che permetterebbero loro di trovare settori del mercato del lavoro nei quali inserirsi. Inoltre, le ricerche attuali sull'adattabilità professionale suggeriscono che utilizzare delle strategie adeguate di regolazione delle emozioni supportano la capacità individuale di prepararsi per un mercato del lavoro incerto e in continua evoluzione (Restubog, Ocampo, & Wang, 2020).

I risultati di questa ricerca implicano che aiutare le persone ad utilizzare strategie cognitive in modo da poter reinterpretare in maniera differente le situazioni, aiuta ad affrontare meglio le difficoltà associate alla disoccupazione; inoltre, evitare i processi di inibizione delle emozioni negative potrebbe aumentare il senso di controllo sul proprio percorso di carriera, conducendo alla percezione di una migliore occupabilità e a strategie migliori di esplorazione del mercato del lavoro.

Una deduzione simile è stata trovata in una recente ricerca (Restubog et al., 2020), la quale afferma che la regolazione delle emozioni influenza il modo con cui i lavoratori processano le informazioni ed emettono giudizi che potrebbero influenzare la pianificazione della propria carriera e il processo di presa di decisione nella sfera professionale. In questo senso, gli orientatori che lavorano con persone non occupate dovrebbero focalizzarsi sulla costruzione di prospettive positive in linea con gli obiettivi lavorativi dei propri utenti e sull'accrescimento del senso di autodeterminazione e proattività. Quando questi due aspetti della PCO sono adottati, la percezione di occupabilità è utilizzata più efficacemente rispetto alla ricerca di lavoro. Questi interventi di counseling dovrebbero aiutare i disoccupati ad acquisire consapevolezza dei propri obiettivi, aspettative, competenze tecniche e trasversali, e dovrebbero guidarli nello sviluppo di strategie proattive di carriera, ai fini di incrementare la propria occupabilità (Chiesa, Van der Heijden, Mazzetti, Mariani, & Guglielmi, 2020).

Gli utenti non occupati dovrebbero inoltre essere incoraggiati a promuovere attivamente le proprie ambizioni professionali focalizzandosi sulla propria vita professionale, indipendentemente dal proprio stato di disoccupazione. Questa visione più ampia potrebbe aiutare a mantenere un senso positivo di identità e di successo psicologico nonostante la mancanza di lavoro.

Poichè il mercato del lavoro è in costante evoluzione, è necessario rafforzare interventi di counseling che possano fornire un tipo di supporto che promuove la proattività e la capacità di fronteggiare le diverse transizioni che possono verificarsi in generale nella vita professionale di tutti gli individui.



## CAPITOLO 5 – LO STUDIO 3

### **I fattori predittivi della percezione di employability e dell'effettivo inserimento lavorativo delle persone disoccupate alla fine di un percorso di orientamento professionale.**

#### **5.1. Studio 3**

Il terzo studio, su cui è in fase di elaborazione un paper per la submission ad una rivista internazionale, aveva l'obiettivo di esaminare come alcune risorse misurate in T1 fossero predittive dei processi di presa di decisione rispetto alla carriera, dell'*employability* e della reale ricollocazione della persona disoccupata nel mercato del lavoro. In questo studio, sono stati coinvolti solo gli utenti che avevano terminato il percorso di orientamento, e che avevano partecipato sia alla somministrazione T1 che alla somministrazione T2.

Per questioni di omogeneità rispetto agli studi precedenti, anche questo studio verrà presentato nella forma di articolo scientifico.

#### *Titolo*

I fattori predittivi della *perceived employability* e dell'effettivo inserimento lavorativo delle persone disoccupate alla fine di un percorso di orientamento professionale.

#### *Autori*

Michela Tonelli, Chiara Panari

#### *Abstract*

L'obiettivo del presente lavoro è indagare quali possono essere i fattori predittivi dell'*employability* e dell'effettivo ricollocaimento professionale nei disoccupati. Lo studio, di tipo longitudinale, ha coinvolto 139 disoccupati inseriti in un percorso di orientamento professionale. È stato indagato il ruolo di *protean career orientation*, *career competencies* e *career decision making self-efficacy*, misurate al tempo T1, nel processo di costruzione della propria *perceived employability*, rilevata al tempo T2. Inoltre, è stato confermato che la *perceived employability* è predittiva dell'effettivo ricollocaimento professionale. Sono inoltre discusse implicazioni teoriche e pratiche sui percorsi di orientamento e sulle strategie di ricerca di lavoro.

## *Parole chiave*

*Employability, career decision making self-efficacy, protean career, career competencies, disoccupazione*

## **5.2. Introduzione**

L'occupazione non è solo un indicatore economico, ma va inteso anche come componente essenziale della sicurezza finanziaria individuale, dello stato sociale, dell'auto-concezione e del supporto sociale (Bullock-Yowell, Andrews, McConnell, & Campbell, 2012). Le conseguenze a livello individuale della disoccupazione includono non solo la perdita di reddito, di relazioni sociali e di status, ma hanno conseguenze anche sul benessere fisico e psicologico degli individui e delle loro famiglie (McKee-Ryan, Song, Wanberg, & Kinicki, 2015; Wanberg, 2012).

Come riportato da Bullock-Yowell et al. (2012), è stato dimostrato che il career counseling può incrementare non solo le opportunità di reinserimento lavorativo, ma anche i processi di presa di decisione rispetto al percorso scolastico o professionale. Negli ultimi anni sono stati messi in atto vari interventi governativi finalizzati ad aiutare gli individui disoccupati nel reinserimento lavorativo e nell'affrontare gli effetti stressanti della disoccupazione (Graversen & Van Ours, 2008; Petrongolo, 2009). Anche nel contesto italiano sono state promosse le cosiddette politiche attive per il lavoro con l'obiettivo di favorire l'occupabilità mediante la riqualificazione, l'orientamento, e i bilanci di competenze, in opposizione alle politiche passive come, per esempio, i sussidi economici.

La letteratura (Vinokur, Schul, Vuori, & Price, 2000; Vuori & Vinokur, 2005) mostra che la combinazione tra formazione sulle skills utili alla ricerca di lavoro e la valorizzazione delle strategie di coping individuali può avere un effetto positivo sulle persone disoccupate, aumentandone il senso di consapevolezza e di responsabilità rispetto alle scelte professionali (Bullock-Yowell et al., 2012) e, di conseguenza, la percezione della propria spendibilità nel mercato del lavoro, con riscontri protettivi nei confronti del benessere psico-fisico (Hodzik et al., 2015).

Negli studi più recenti, tra le risorse personali necessarie per affrontare il lavoro e per gestire la propria storia lavorativa è stato individuato il ruolo chiave dell'*employability*, costruito con cui si intende la crescita di consapevolezza e di competenze derivanti dalla sperimentazione di differenti ruoli grazie a percorsi di mobilità interna o esterna all'organizzazione (Forrier, Verbruggen, De Cuyper, 2015). In particolare, la ricerca si sta concentrando sul ruolo chiave della *perceived employability*, ovvero dalla percezione soggettiva delle possibilità di mantenere il lavoro attuale e

alle opportunità future di assicurarsi un impiego migliore o equivalente (Berntson et al., 2008; Vanhercke, De Cuyper, Peeters, & De Witte, 2014).

Infatti, la percezione di potersi ricollocare nel mondo del lavoro ha un forte impatto a livello motivazionale, che a sua volta incide sulla messa in atto di valutazioni realistiche della possibilità effettiva di ricollocamento e sull'utilizzo di strategie funzionali al raggiungimento dei propri obiettivi professionali (Van den Broeck, Vansteenkiste, Lens, & De Witte, 2010).

L'obiettivo di questo lavoro è indagare quali sono i fattori personali che possono influenzare sia la percezione soggettiva della propria occupabilità che l'effettivo ricollocamento professionale dei disoccupati, ai fini di individuare le caratteristiche individuali sulle quali focalizzarsi negli interventi di orientamento professionale finalizzati al reinserimento lavorativo delle persone in cerca di un'occupazione.

### 5.2.1. *Employability e reinserimento lavorativo*

Anche se la maggior parte delle ricerche sul tema hanno coinvolto lavoratori o studenti, mentre vi sono meno conoscenze riguardanti le persone disoccupate, alcuni autori, tra i quali Fugate, Kinicki, & Ashforth (2004), hanno riscontrato che il concetto di *employability* è particolarmente applicabile negli studi sulla disoccupazione. In particolare, secondo gli autori, gli individui con livelli maggiori di *employability* hanno meno probabilità di avere conseguenze a livello di benessere psicologico a seguito della perdita del lavoro, maggiori probabilità di impegnarsi attivamente nella ricerca di lavoro e maggiori probabilità di ottenere un nuovo impiego in linea con le proprie aspettative e competenze. Altri studi, come quello condotto da McArdle, Waters, Briscoe, & Hall, (2007), hanno rilevato che l'*employability* risulta essere positivamente correlata al ricollocamento professionale, mentre l'intensità della ricerca di lavoro sembra non essere un predittore dell'effettivo reinserimento lavorativo.

I comportamenti di ricerca di lavoro sono spesso stati messi in relazione all'occupabilità. I comportamenti relativi alla ricerca di lavoro si riferiscono alle attività che gli individui mettono in atto per acquisire conoscenze sulle alternative del mercato del lavoro (Brown, Cober, Kane, Levy, & Shalhoop, 2006; Chen & Lim, 2012). Queste attività includono le attività di ricerca preparatoria al lavoro, che sono quelle azioni mirate all'ottenimento di informazioni e all'identificazione di potenziali opportunità, mentre le attività di ricerca attiva di lavoro coinvolgono i comportamenti correlati all'attuale ricerca di lavoro, come inviare curriculum e incontrare potenziali datori di lavoro (Blau, 1994; Zakkariya, & Nimmi, 2020).

Secondo Chen e Lim (2012), la richiesta di un supporto formale nella ricerca di lavoro risulta positivamente e significativamente associata sia a *preparatory* che ad *active job search*. Risultati simili sono stati riscontrati da Zakkariya e Nimmi (2020), secondo i quali la valutazione soggettiva delle proprie possibilità di impiego agisce da agente motivatore per la messa in atto di comportamenti di ricerca di lavoro. Tale associazione potrebbe inoltre essere spiegata mediante il senso di autoefficacia nella ricerca di lavoro, la quale risulta essere un outcome relativo ad alti livelli di *perceived employability* (Berntson, 2008; Petruzzello et al., 2020) ed un predittore del processo di ricerca di lavoro (Jung et al., 2016).

In altre ricerche, l'occupabilità risulta essere direttamente correlata a *preparatory* e *active job search behaviour* (Ingusci, Manuti e Callea, 2016; Zakkariya, & Nimmi, 2020), mentre la *perceived employability* è risultata essere correlata solo ai comportamenti preparatori alla ricerca di lavoro (Onyishi, Enwereuzor, Ituma & Omenma, 2015).

#### 5.2.2. *Protean career orientation, career competencies ed employability*

Se in passato lo sviluppo di carriera era caratterizzato principalmente da un avanzamento gerarchico verticale all'interno della stessa organizzazione, attualmente i percorsi lavorativi si sviluppano mediante transizioni su diversi ruoli ed organizzazioni. Inoltre, gli stessi ruoli professionali richiedono sempre maggiore flessibilità ed un costante apprendimento di nuove competenze (Savickas, Nota, Rossier, Dauwalder, Duarte, Guichard, & Van Vianen, 2009; Park, & Rothwell, 2009). È all'interno di questo cornice che diviene sempre più centrale il concetto di *protean career orientation*, elaborato per la prima volta da Hall (1976), che si riferisce all'attitudine individuale nella quale le scelte di carriera sono personali e guidate dalla ricerca dell'autorealizzazione. In contrapposizione al concetto tradizionale di avanzamento di carriera intesa come crescita legata alle esigenze della propria organizzazione, la *protean career* è definita come autodiretta in base agli obiettivi individuali e ai valori personali (Briscoe, & Hall, 2006; Arthur, Khapova, Wilderom, 2005; Hall, 1976; Cortellazzo, Bonesso, Gerli, & Batista-Foguet, 2020).

Recenti studi hanno esaminato la relazione tra *protean career orientation* e *perceived employability* (Zafar et al., 2017; Donald, Baruch, & Ashleigh, 2019; Cortellazzo et al., 2020), individuando una relazione positiva tra i costrutti: le persone con un forte orientamento alla *protean career* tenderebbero infatti a ricercare opportunità per incrementare le conoscenze teoriche e pratiche che sono richieste attualmente nel mercato, aumentando così la propria effettiva occupabilità (Lin, 2015). Inoltre, le persone con alti livelli di *protean career* tendono ad investire meno in competenze

che sono specifiche dell'organizzazione, e a focalizzarsi maggiormente su skills che sono spendibili in differenti contesti (Cortellazzo et al., 2019).

Anche le competenze individuali possono contribuire alla definizione dell'orientamento e della propensione ad agire nel contesto delle scelte professionali (Cortellazzo et al., 2019; Agarwala, 2008; Defillippi & Arthur, 1994). Waters, Briscoe, & Hall (2014) sostengono che adottare un orientamento alla *protean career* aiuta le persone a chiarire ed esprimere i propri valori anche durante la disoccupazione, e a recuperare un senso di identità professionale (Zafar et al., 2017).

In particolare, le caratteristiche personali legate alla *protean career* rendono gli individui maggiormente attrattivi per potenziali datori di lavoro, e maggiormente proattivi nella ricerca di opportunità lavorative nonostante l'instabilità del mercato del lavoro attuale (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004; Waters, Briscoe, & Hall, 2014). Per esempio, Cortellazzo et al. (2019) hanno riscontrato che il numero di offerte di lavoro è maggiore per i laureati con un livello maggiore di orientamento alla *protean career*.

Pensando all'attuale mercato del lavoro caratterizzato da frequenti transizioni e mobilità lavorativa, e contestualmente allo sviluppo di concetti come *boundaryless* e *protean career*, Colakoglu (2005; 2011) si è interrogato sulle tipologie di competenze che possono facilitare lo sviluppo della propria carriera. Secondo l'autore, per poter affrontare la complessità e la variabilità del mercato del lavoro, gli individui hanno bisogno di individuare le proprie motivazioni, interessi e valori (*knowing-why*); accumulare abilità, conoscenze e capacità interpretative applicabili in contesti differenti (*knowing-how*); sviluppare e mantenere una vasta gamma di reti relazionali sia interne che esterne all'organizzazione (*knowing-whom*).

In particolare, le *knowing-why competencies* sono concettualizzate come veri e propri problemi di identità e consapevolezza personale (Arthur et al., 1999). Queste competenze aiutano l'individuo a rispondere a questioni legate alla motivazione professionale, significati personali ed identificazione, e sono considerate cruciali per il successo nelle carriere senza confini perché permettono agli individui di dare un senso ai rapidi cambiamenti dell'ambiente e delle carriere e permettono di prendere decisioni compatibili con la propria identità. Nello specifico, Colakoglu (2005) le definisce come la misura in cui un individuo comprende le proprie motivazioni, bisogni, abilità, interessi, aspirazioni e valori in relazione al lavoro e alle esperienze di vita.

Anche dal punto di vista empirico, le *career competencies* risultano positivamente correlate all'autonomia nello sviluppo di carriera e negativamente correlate all'insicurezza lavorativa (Colakoglu, 2011), dimostrandosi essenziali per gli individui non solo per la costruzione di una carriera autonoma e autodiretta, ma anche per ridurre i sentimenti di insicurezza nel momento in cui

si affrontano le transizioni legate allo sviluppo di carriera. In una ricerca di Sultana e Malik (2019), le competenze legate alla carriera sono risultate agire come mediatori tra l'attitudine alla *protean career* ed outcomes personali ed organizzativi, quali successo professionale (sia oggettivo che soggettivo) e performance lavorativa; risultati simili sono stati riscontrati anche da Rodrigues, Guest, Oliveira, & Alfes (2015). Altri studi (Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers, & Blonk, 2013; Akkermans, Brenninkmeijer, Schaufeli, & Blonk, 2015) hanno mostrato che le *career competencies* e la *perceived employability* sono significativamente e positivamente correlate.

Secondo Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli (2009), gli individui che sviluppano le proprie *career competencies* acquisiscono una maggiore consapevolezza dei propri valori e riescono ad effettuare valutazioni più accurate rispetto allo sviluppo della propria carriera. In aggiunta, hanno maggiore dimestichezza nel relazionarsi con le persone significative per i propri contesti di lavoro e tendono ad esplorare in maniera proattiva le opportunità e a raggiungere più facilmente i propri obiettivi lavorativi.

Varie ricerche hanno dimostrato che le *career competencies* possono essere sviluppate dalle istituzioni formative (Bedwell, Fiore, & Salas, 2014; Unite, 2014; Boyatzis, Stubbs, & Taylor, 2002; Hoover, Giambatista, Sorenson, & Bommer, 2010), ai fini di preparare gli individui ad affrontare con successo il processo di costruzione delle carriere contemporanee.

A questo proposito, secondo Colakoglu (2011), una valutazione dei propri interessi e delle proprie aspirazioni, la ricerca di consigli da parte dei *career counselor*, ed un'autoanalisi periodica dovrebbe facilitare lo sviluppo delle *knowing-why competencies*, e ciò sarebbe un vantaggio non solo per il lavoratore ma anche per le stesse organizzazioni. Infatti, servizi per la carriera come autovalutazioni e consulenze professionali possono aiutare le persone a comprendere meglio sé stessi, mentre programmi di formazione mirata possono incoraggiare i dipendenti ad acquisire competenze flessibili e trasferibili, con ricadute positive sia a livello di promozione dell'organizzazione che sull'apprendimento a livello di settore.

### 5.2.3. *Career competencies* e *career decision making self-efficacy*

L'acquisizione di consapevolezza rispetto alle proprie competenze professionali ha un impatto anche sul processo di presa di decisione nell'ambito delle scelte lavorative.

Rispetto ai processi con cui i candidati costruiscono la propria carriera, vari autori (Scott & Ciani, 2008; Di Fabio, Palazzeschi, Asulin-Peretz, & Gati, 2013; Gori, Palazzeschi, Gazzaniga, Topino, & Di Fabio, 2020) hanno analizzato il ruolo dell'autoefficacia. Applicata al contesto lavorativo, l'autoefficacia può essere definita come la fiducia nelle proprie capacità di svolgere in maniera

efficace attività legate al lavoro ed alla carriera (Unite, 2014). Secondo Unite (2014), l'autoefficacia è strettamente legata alle competenze professionali in quanto contribuisce a definire i punti di forza e gli interessi personali, le relazioni sociali in ambito lavorativo, e la ricerca di possibilità e la modellazione della propria carriera nella direzione desiderata.

Varie ricerche hanno preso in esame il costrutto di *career decision making self-efficacy* definito da Betz e Hackett nel 1981, che descrive l'intento con cui gli individui credono di poter completare con successo i vari step legati alla presa di decisione sull'ambito lavorativo, analizzandone la relazione con le competenze professionali. Per esempio, Luzzo (1993) ha riscontrato che l'autoefficacia è positivamente correlata alle *career decision making attitudes*, ovvero alle disposizioni personali coinvolte nel processo decisionale relativo alle scelte professionali; ne è un esempio la maturità professionale, intesa come sentimento personale e soggettivo sullo sviluppo di carriera, a sua volta correlata ad un'alta decisionalità a livello professionale.

Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers, & Blonk (2013) hanno rilevato una relazione positiva tra *career competencies* e *self-efficacy*, e sostengono inoltre che le *career competencies* sono modificabili e possono essere sviluppate attivamente dagli individui; a questo proposito, Unite (2014) sostiene che un percorso formativo legato all'acquisizione di consapevolezza rispetto ai propri valori di carriera possa aumentare la *career decision making self-efficacy*. Akkermans et al. (2015) hanno dimostrato che interventi finalizzati all'acquisizione di consapevolezza sulle proprie *career competencies* psicologiche combinati ad interventi per lo sviluppo dell'autoefficacia possono essere un mezzo efficace per stimolare i lavoratori alla gestione proattiva della propria carriera.

#### 5.2.4. *Protean career orientation e career decision making self-efficacy*

In aggiunta alla chiarezza dell'identità professionale, il senso di autoefficacia è un fattore cruciale per lo sviluppo della *protean career* (Waters, Hall, Wang, & Briscoe, 2015). L'autoefficacia è anche strettamente correlata all'adattabilità, ritenuta fondamentale per lo sviluppo della *protean career*, in quanto facilita l'adattamento a nuovi ambienti e l'apprendimento continuo (Hall, 2004; Waters et al., 2015).

Diversi studi hanno identificato l'autoefficacia come conseguenza della *protean career orientation* (Greenhaus, Callanan, & DiRenzo, 2008). Infatti, la *protean career* migliora il senso di competenza e capacità di azione nel proprio lavoro e nello sviluppo di carriera, in quanto correlata ad un miglioramento della performance lavorativa e ad una gestione attiva del fronteggiamento dei cambiamenti (Briscoe et al., 2012), nonché ad un incremento del senso di occupabilità (De Vos & Soens, 2008). Hirschi, Jaensch, & Herrmann (2016) sostengono che la *protean career orientation* è

strettamente correlata alla chiarezza dell'identità professionale e all'autoefficacia in quanto aumenta le *career attitudes*.

Chui, Li, & Ngo (2020) hanno riscontrato che la *career decision self-efficacy* ricopre un ruolo mediatore nella relazione tra *protean career orientation* e ottimismo in ambito professionale: le persone con alti livelli di *protean career* tenderebbero quindi a percepire una maggiore sensazione di controllo e di fiducia quando devono affrontare delle decisioni in ambito lavorativo. Anche Creed, Macpherson, & Hood (2011) hanno riscontrato che le decisioni in ambito professionale sono positivamente correlate alla *protean career orientation*.

Li, Ngo, & Cheung (2019) hanno riscontrato che la *protean career orientation* è positivamente correlata alla *career decision self-efficacy*. Gli autori, in una ricerca sugli studenti universitari, hanno riscontrato che le persone con alti livelli di *protean career orientation* hanno una maggiore propensione alla raccolta di informazioni legate alla carriera e all'acquisizione di risorse; di conseguenza, tendono a sperimentare un maggior senso di fiducia nelle proprie scelte lavorative. Da loro ci si aspetta un maggiore senso di controllo e fiducia nelle proprie decisioni; inoltre, ci si aspetta una maggiore esplorazione professionale, che aumenta il senso di efficacia nelle decisioni professionali (Cheung & Jin, 2015).

Dalla ricerca di Li et al. (2019) è emerso che la *career decision self-efficacy* media la relazione tra *protean career orientation* e *career decidedness* (Li et al., 2019). Gli individui con una forte *protean career orientation* sono maggiormente impegnati nel proprio sviluppo professionale, e tendono ad avere livelli maggiori di *career decision self-efficacy* (Li et al., 2019). Al contrario, coloro che non sentono di poter controllare la propria carriera hanno difficoltà nel sviluppare il senso di fiducia, quindi hanno bassi livelli di autoefficacia (Hirschi & Valero, 2017).

Anche altri studi hanno riscontrato un'associazione positive tra *protean career orientation* ed autoefficacia (Baruch, 2014; Baruch, Bell, & Gray, 2005; Ngo & Li, 2018; li et al., 2019). Inoltre, Unite (2014) ha riscontrato che la consapevolezza dei propri valori e la tendenza al *career planning* supportano relazioni positive tra *protean orientation* e *career self-efficacy*.

#### 5.2.5. *Career decision making self-efficacy e employability*

Un processo di decisione nelle scelte professionali consapevole e finalizzato può aiutare gli individui ad impegnarsi in azioni legate alla ricerca di lavoro piuttosto che a rimandare o evitare queste attività (Savickas, 2005; Koen, Klehe, Van Vianen, Zikic, & Nauta 2010). Anche quando il numero delle alternative professionali è limitato, un'adeguata presa di decisione può rendere queste opzioni personalmente significative. Secondo Koen et al. (2010), la consapevolezza del processo decisionale aumenta quando si hanno sufficienti informazioni sulle possibili alternative lavorative e



si è in grado di pianificare e prevedere le possibili conseguenze delle diverse scelte di carriera: il processo decisionale dovrebbe, quindi, favorire l'utilizzo di una strategia mirata per la ricerca di lavoro. Al contrario, un basso livello di decisionalità nelle scelte professionali può portare ad una ricerca senza scopo, che a sua volta ridurrà la motivazione e potrà portare ad una strategia di ricerca di lavoro piuttosto casuale (Koen et al, 2010). Vari studi empirici hanno infatti dimostrato che la *career decision making self-efficacy* risulta associata a indici di *decision making* adattivo, chiarezza dell'identità professionale, presenza di *career beliefs* adattivi e comportamenti di esplorazione di vari ruoli professionali (Gori et al., 2020).

Secondo Jackson & Wilton (2017), il processo di presa di decisione professionale è un antecedente della *perceived employability*: gli autori sottolineano l'importanza di uno sviluppo adeguato della pianificazione critica della propria carriera e delle capacità decisionali, che permettono a loro volta di mettere in relazione la consapevolezza di sé con le opportunità reali e di valutare le proprie priorità personali e ideare e rivedere i piani di carriera a breve e lungo termine.

Nonostante non vi siano molte ricerche su candidati disoccupati, Bullock-Yowell e collaboratori (2012) sostengono che l'autoefficacia sia un'importante fattore su cui lavorare con le persone in cerca di lavoro. Pinguart, Juang, e Silbereisen (2003), in uno studio in ambito accademico, hanno riscontrato che gli studenti con livelli elevati di *self-efficacy* e migliori risultati accademici hanno meno probabilità di rimanere disoccupati e maggiori probabilità di sperimentare soddisfazione lavorativa futura. Anche gli interventi formativi finalizzati allo sviluppo di carriera sono risultati efficaci nell'incrementare i livelli di *career decision making self-efficacy* (Osborn, Howard, & Leierer, 2007; Reed, Reardon, Lenz, & Leierer, 2001). Anche Shirai, Shimomura, Kawasaki, Adachi, & Wakamatsu (2013) e Pace, Lo Presti e Sprini (2007) hanno riscontrato che la *career decision making self-efficacy* risulta predittiva della ricerca di lavoro; inoltre, McArdle et al. (2007) hanno riscontrato che l'autoefficacia in ambito lavorativo è positivamente correlata al reinserimento professionale.

### **5.3. Obiettivi e ipotesi**

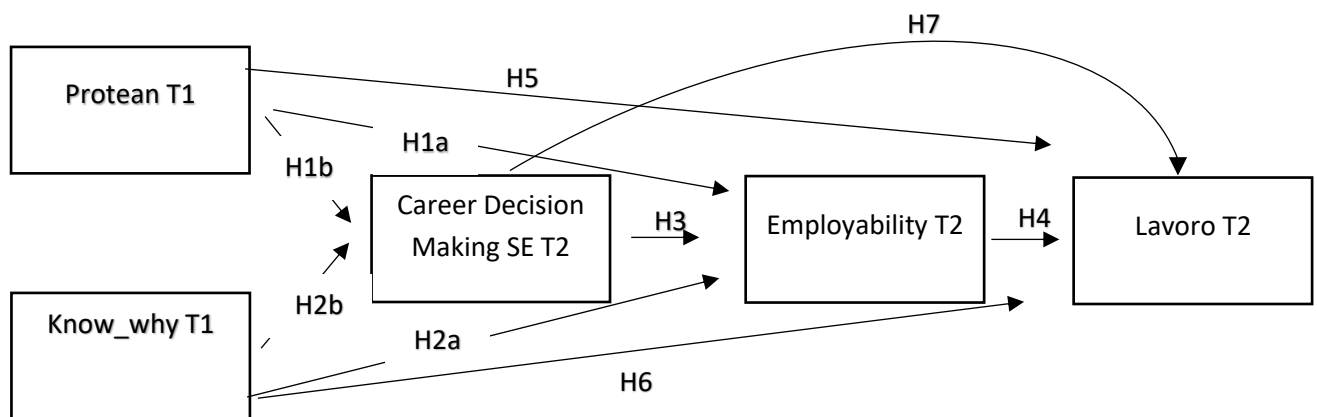
Lo studio di tipo longitudinale aveva l'obiettivo di esaminare come la *protean career* e la percezione delle competenze, misurate in T1, influenzavano l'*employability*, misurata in T2, sia direttamente sia attraverso la mediazione della *career decision making self-efficacy* (misurato in T2). Il secondo obiettivo era esaminare se l'*employability* influenzava la probabilità di inserimento nel mondo del lavoro delle persone disoccupate.

Il terzo obiettivo era esaminare l'impatto diretto della *protean career*, delle competenze e dei processi decisionali sul reale inserimento dei disoccupati nel mondo del lavoro

Nello specifico, si è ipotizzato quanto segue:

- la *protean career* (misurata in T1) influenza l'*employability* (misurata in T2) sia direttamente (H1a) sia attraverso la mediazione dei processi di decisione legati alla carriera (H1b);
- le *knowing-why competences* (misurate in T1) influenzano l'*employability* (misurata in t2) sia direttamente (H2a) sia attraverso la mediazione dei processi di decisione legati alla carriera (H2b);
- la *career decision making self-efficacy* ha un impatto sull'*employability* (H3);
- l'*employability* (misurata in T2) influenza la probabilità di inserimento nel mondo del lavoro misurata in T2 (H4);
- la *protean career* (T1) influenza la probabilità di ingresso nel mondo del lavoro (H5);
- la percezione di competenze (T1) influenza la probabilità di ingresso nel mondo del lavoro (H6);
- la *career decision making self-efficacy* (T2) influenza la probabilità di ingresso nel mondo del lavoro (H7).

Verrà esaminato il modello, come raffigurato nella Figura 5.1.



**Figura 5.1. Modello 1**

## **5.4. Metodologia**

### *5.4.1. Partecipanti*

Lo studio, di tipo longitudinale, è stato svolto all'interno di un ente formativo del Nord Italia. In particolare, sono stati coinvolti i partecipanti ad un percorso di affiancamento nella ricerca di lavoro per disoccupati. La prima somministrazione del questionario self-report (T1) ha avuto luogo durante il primo incontro di orientamento con gli utenti; la somministrazione è avvenuta online ma in presenza dell'operatore. La somministrazione del questionario T1 è iniziata a maggio 2019, e si è conclusa a luglio 2020. La seconda somministrazione (T2) è invece avvenuta in maniera telematica a partire da marzo 2020, ed è terminata ad ottobre 2020; il questionario self-report è stato somministrato tramite e-mail a seguito della conclusione del percorso orientativo. A tutti i partecipanti sono state presentate le finalità della ricerca; i partecipanti sono stati inoltre informati che iniziando la compilazione avrebbero dichiarato di aver letto e accettato il consenso informato.

In totale, sono stati raccolti 139 questionari. L'età media è risultata pari a 25,30 anni (DS = 6,92).

Il campione è composto da 49 uomini (35,3 %) e 90 donne (64,7 %). Rispetto alla scolarità, 6 utenti avevano la licenza media (4,3 %); 96 utenti avevano il diploma (69,1 %); 28 utenti avevano la laurea (20,1 %); 9 utenti avevano una specializzazione post-laurea (6,5 %).

Rispetto allo stato occupazionale, al momento della seconda rilevazione (T2), 36 partecipanti erano non occupati, mentre 103 avevano un contratto di lavoro o di tirocinio.

Considerando solo i partecipanti non occupati, i soggetti erano senza lavoro da una media di 7,72 mesi (DS = 15,79) e ricercavano un impiego da 5,71 mesi (DS = 11,74). 10 utenti (27,8 %) erano uomini e 26 utenti erano donne (72,2 %); l'età media era di 29,28 anni (DS = 9,45 %). Invece, considerando i partecipanti occupati, i soggetti avevano ricercato un lavoro per 4,36 mesi (DS = 9,45), ed erano inseriti in azienda da una media di 4,39 mesi (DS = 4,57). 39 utenti (37,9 %) erano uomini e 64 utenti erano donne (62,1 %); l'età media era di 23,91 anni (DS = 5,16 %).

### *5.4.2. Strumenti*

Entrambi i questionari includevano diverse scale, in linea coi concetti teorici sui quali abbiamo avanzato delle ipotesi, che sono stati validati in Italia ed in contesti internazionali. In entrambe le somministrazioni, la prima parte dell'indagine ha riguardato la raccolta dei dati socio-anagrafici dei partecipanti, con domande specifiche sullo stato occupazionale al momento della compilazione.

Rispetto alle scale somministrate, il questionario T1 ha previsto la misurazione della *protean career orientation* e delle *career competencies*.

L'orientamento alla *protean career* è stato misurato mediante sette item della scala sviluppata da Baruch (2014), che misura il senso di responsabilità e di proattività degli individui nella gestione del proprio percorso di carriera. I partecipanti dovevano indicare il proprio accordo con item come 'Ritengo che avere un percorso professionale di successo dipenda dal raggiungimento degli obiettivi e dei valori che mi sono prefissato' o 'Ritengo possa essere facile trovare un nuovo lavoro'. Gli item sono stati misurati su scala Likert a 6 punti (1 = 'Per niente d'accordo', 6 = 'Totalmente d'accordo').

Le competenze legate alla carriera sono state valutate mediante dieci item adattati dalla scala sviluppata da Colakoglu (2005). Nello specifico, è stata somministrata la scala delle *knowing why competencies*, che si riferisce alle competenze con cui un individuo cerca di comprendere i propri bisogni, necessità, capacità, interessi, aspirazioni e valori, riferiti sia all'ambito lavorativo che al contesto di vita personale; i partecipanti dovevano indicare il proprio grado di accordo con item del tipo 'Sono consapevole dei miei punti di forza'. Gli indicatori sono stati misurati su scala Likert a 6 punti (1 = 'Per niente d'accordo', 6 = 'Totalmente d'accordo').

Nella seconda somministrazione (T2) sono invece state somministrate le scale sulla *perceived employability* e sulla *career decision making self-efficacy*.

La *perceived employability*, ovvero la percezione degli individui rispetto alla propria spendibilità nel mercato del lavoro, è stata valutata mediante sei item della scala sviluppata da Rothwell, Herbert e Rothwell (2008) e adattata da Chen e Lim (2012). Ai partecipanti è stato chiesto di indicare il proprio accordo con item come 'Esiste un'alta domanda per persone come me nel mercato del lavoro attuale'. Gli indicatori sono stati misurati su scala Likert a 6 punti (1 = 'Per niente d'accordo', 6 = 'Totalmente d'accordo').

La *career decision making self-efficacy* è stata valutata mediante 12 item adattati dalla versione tradotta in italiano da Lo Presti, Pace, Mondo, Nota, Casarubia, Ferrari e Betz (2013) della scala sviluppata da Betz e Luzzo (1996). Ai partecipanti è stato chiesto di indicare il loro grado di abilità in azioni come 'Trovare informazioni sulle occupazioni che ti interessano', 'Fare un piano dei tuoi obiettivi professionali per i prossimi cinque anni', o 'Affrontare con successo colloqui di lavoro'. Gli indicatori sono stati misurati su scala Likert a 6 punti (1 = 'Per niente', 6 = 'Moltissimo').

### 5.4.3. Analisi dei dati

Per prima cosa, è stato calcolato l'alfa di Cronbach per misurare l'affidabilità delle scale utilizzate nella rilevazione T2. Tutte le variabili avevano un valore uguale o superiore a 0.70. Nella Tabella 5.1 sono riportate le analisi descrittive sulle variabili misurate.

**Tabella 5.1. Medie, deviazioni standard, alfa di Cronbach (sulle diagonali) e correlazioni tra le variabili di studio (N = 139).**

Variabile	Range	M	SD	R			
				1	2	3	4
5. <i>Protean Career T1</i>	1-6	4,12	0,74	(.70)			
6. <i>Knowing Why T1</i>	1-6	4,41	0,78	0,54**	(.81)		
7. <i>Career Decision Making SE T2</i>	1-6	4,30	0,68	0,23**	0,52**	(.87)	
8. <i>Employability T2</i>	1-6	3,56	0,79	0,32**	0,34**	0,50**	(.79)

Note: \*\*  $p < 0.01$ ; M = Media; SD = Deviazione Standard.

Successivamente, è stata condotta un'analisi di regressione logistica attraverso il software Mplus per testare due modelli con un outcome dicotomico (inserimento/non inserimento nel mondo del lavoro) e variabili di mediazione di tipo continuo (Muthén, 2011).

Nei due modelli la *protean career*, la percezione di competenze, il processo di decisione e l'*employability* sono state considerate come variabili manifeste.

Nel primo modello è stato inserito l'effetto diretto della *protean career*, della percezione di competenza e della *career decision making self-efficacy* sull'outcome dicotomico mentre nel secondo modello non sono state inserite anche queste tre relazioni dirette (H5-H6-H7).

Nella regressione logistica la variabile dipendente definisce l'appartenenza a un gruppo (o all'altro) e il focus non è sul valore atteso (o predetto) come nella regressione lineare, ma sulla probabilità che un dato soggetto appartenga a meno a uno dei due gruppi. Viene utilizzato un indicatore, l'odds, che è un modo di esprimere la probabilità mediante un rapporto e si calcola facendo il rapporto tra le frequenze osservate in un livello con le frequenze osservate nell'altro. Il valore dell'odds esprime il rapporto tra due categorie.

Per esprimere la relazione tra due categorie in funzione di un'altra variabile (valutare cioè l'associazione tra due variabili) è possibile utilizzare un altro indice chiamato odds ratio o rapporto tra gli odds. Tale indice si ottiene facendo un rapporto tra gli odds di una data variabile (ad

esempio, variabile Y) ottenuti per ciascun livello della seconda variabile (ad esempio, la variabile X). Per quanto riguarda l'interpretazione degli *odds ratio*, valori diversi da 1 indicano un'associazione tra le variabili.

La stima del modello è stata fatta utilizzando il metodo della massima verosimiglianza (maximum Log-likelihood). È stato possibile ricavare  $R^2$  di McFadden ( $R^2_L$ ) che può essere considerato come la porzione di riduzione dell'errore ( $-2LL$ ) dovuta al modello. Detto in altri termini, indica quanto considerare i predittori riduce la variazione nei dati (stimata a partire dal modello nullo). Il fit del modello è tanto più adeguato quanto più si avvicina al valore 1 (Menard, 2001).

#### 5.4.4. *Regressione logistica*

La Tabella 5.2 mostra i valori dell'*odds ratio* e il fit relativi al Modello 1.

Le analisi del Modello 1 mostrano che l'*employability* ha un impatto significativo sul reinserimento lavorativo, riducendo la probabilità del 62.3% che i lavoratori disoccupati si trovino nella categoria del mancato reinserimento lavorativo (N=36). L'ipotesi H4 risulta pertanto confermata. Tuttavia, la *career decision making self-efficacy*, la *protean career* e la percezione delle proprie competenze non hanno un impatto diretto sul fatto di trovare il lavoro. Le ipotesi H5, H6, H7 non risultano confermate.

Rispetto agli altri indicatori di fit, l'indice  $R^2$  di McFadden è risultato abbastanza soddisfacente ( $R^2_L=.659$ ). Per quanto riguarda gli altri indicatori (AIC; BIC), sono illustrati nella Tabella 5.2.

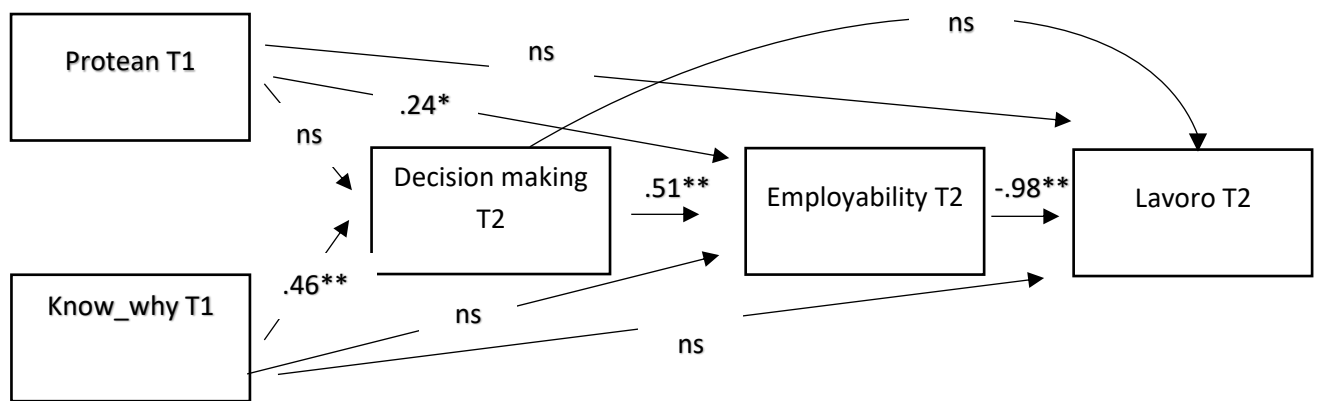
MODELLO 1		LOGISTIC REGRESSION ODDS RATIO RESULTS			
		Estimate	S.E.	Est./S.E.	P-Value
Regressione su Lavoro T2 (1-2)	Category 1	0.259			
UNIVARIATE PROPORTIONS AND COUNTS FOR CATEGORICAL VARIABLES	36				
	Category 2	0.741			
	103				
<b>Regressione su lavoro T2</b>					
Employability T2		<b>.377</b>	.117	-5.308	<b>.000</b>
Career decision making self-efficacy T2		<b>.844</b>	.309	-.505	<b>.614</b>
Protean Career T1		<b>1.359</b>	.495	.725	<b>.469</b>
Knowing-why competences T1		<b>1.539</b>	.490	1.100	<b>.271</b>
<b>STANDARDIZED MODEL RESULTS</b>					
Regressione su lavoro T2		Estimate	S.E.	Est./S.E.	P-Value
Employability T2		-0.98	0.31	-3.13	0.002
Career decision making self-efficacy T2		-0.17	0.37	-0.46	0.643
Protean Career T1		0.31	0.36	0.84	0.400
Knowing-why competences T1		0.43	0.32	1.35	0.176
<b>Regressione su Employability T2</b>					
Career decision making self-efficacy T2		0.51	0.12	4.24	0.000
Knowing-why competences T1		-0.004	0.112	-0.035	0.972
Protean Career T1		0.24	0.11	2.20	0.028
<b>Regressione su Career Decision Making Self-Efficacy T2</b>					
Protean Career T1		-0.05	0.11	-0.45	0.651
Knowing-why competences T1		0.46	0.08	5.9	0.000
<b>Indici di fit del modello</b>					
Maximum Log-Likelihood Value For The Unrestricted (H1)	-550.764	$R^2_L = .659$			
Loglikelihood H0 Value	-330.209				
Akaike (AIC)	<b>688.418</b>				
Bayesian (BIC)	<b>729.500</b>				
Sample-Size Adjusted BIC	685.207				

**Tabella 5.2. Odds ratio, risultati del modello1, Maximum Log-Likelihood Value for The Unrestricted (H1), Loglikelihood H0 Value, R2 di McFadden, AIC, BIC.**

Come mostra la Tabella 5.2, la *protean career* ha un impatto diretto sull'*employability* ma la sua influenza sull'*employability* non è mediata dall'autoefficacia nei processi decisionali di carriera. Infatti, l'effetto indiretto non è significativo ( $b=-.02$ ;  $p=.67$ ). Risulta confermata l'ipotesi H1a ma non l'ipotesi H1b.

Le *knowing-why competencies* non hanno un impatto diretto sull'*employability*, disconfermando l'ipotesi H2a ma il suo impatto è mediato dalla *career decision making self-efficacy*, infatti l'effetto indiretto è significativo ( $b=-.24$ ;  $p\leq.001$ ). L'ipotesi H2b risulta, quindi, confermata.

La *career decision making self-efficacy* influisce positivamente sulla percezione di *employability* ( $B=.51$ ,  $SE=.12$ ,  $p\leq.001$ ), confermando l'ipotesi H3.



**Figura 5.2. Effetti diretti e indiretti del Modello 1.**



<b>MODELLO 1</b>		<b>LOGISTIC REGRESSION ODDS RATIO RESULTS</b>							
		<b>Estimate</b>		<b>S.E.</b>		<b>Est./S.E.</b>		<b>P-Value</b>	
<b>Regressione su Lavoro T2 (1-2) UNIVARIATE PROPORTIONS AND COUNTS FOR CATEGORICAL VARIABLES</b>	Category 1								
	0.259								
	36								
	Category 2								
	0.741								
	103								
		<b>M 1</b>	<b>M 2</b>	<b>M 1</b>	<b>M 2</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>
<b>Regressione su lavoro T2</b>									
	<b>Employability T2</b>	.377	.446	.117	.114	-5.308	-4.854	.000	.000
	<b>Career decision making self- efficacy T2</b>	.844	--	.309	--	-.505	--	.614	--
	<b>Protean Career T1</b>	1.359	--	.495	--	.725	--	.469	--
	<b>Knowing-why competences T1</b>	1.539	--	.490	--	1.100	--	.271	--
<b>STANDARDIZED MODEL RESULTS</b>									
		<b>Estimate</b>		<b>S.E.</b>		<b>Est./S.E.</b>		<b>P-Value</b>	
		<b>M 1</b>	<b>M 2</b>	<b>M 1</b>	<b>M 2</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>
<b>Regressione su lavoro T2</b>									
	<b>Employability T2</b>	-0.98	-0.81	0.31	0.26	4.24	-3.15	0.002	0.002
	<b>Career decision making self- efficacy T2</b>	-0.17	--	0.37	--	2.20	--	0.643	--
	<b>Protean Career T1</b>	0.31	--	0.36	--	2.20	--	0.400	--
	<b>Knowing-why competences T1</b>	0.43	--	0.31	--	4.24	--	0.176	--
<b>Regressione su Employability T2</b>									
	<b>Career decision making self- efficacy T2</b>	0.51	0.51	0.12	0.12	4.24	4.23	0.000	0.000
	<b>Knowing-why competences T1</b>	-0.004	-0.004	0.11	0.11	-0.035	-0.039	0.972	0.969
	<b>Protean Career T1</b>	0.24	0.240	0.11	0.11	2.20	2.198	0.028	0.028
<b>Regressione su Career Decision Making Self-Efficacy T2</b>									
	<b>Protean Career T1</b>	-0.05	-0.05	0.11	0.11	-0.45	-0.45	0.651	0.653
	<b>Knowing-why competences T1</b>	0.46	0.460	0.08	0.08	6.86	6.024	0.000	0.000
<b>Indici di fit del modello</b>									
		<b>M1</b>	<b>M2</b>						
<b>Maximum Log-Likelihood Value For The Unrestricted (H1)</b>		-550.764	-550.764						
<b>Loglikelihood H0 Value</b>		-330.209	-331.964						
<b>R<sup>2</sup><sub>L</sub> (R quadro di Mc Fadden)</b>		.659	.667						
<b>Akaike (AIC)</b>		688.418	685.928						
<b>Bayesian (BIC)</b>		729.500	718.207						
<b>Sample-Size Adjusted BIC</b>		685.207	683.406						

**Tabella 5.3. Confronto fra Modello 1 (M1) e Modello 2 (M2).**

Dal momento che nel primo modello, *protean career*, *knowing-why competencies* e *career decision making self-efficacy* non impattano direttamente sulla ricollocazione nel mondo del lavoro, è stato esaminato un secondo modello senza queste relazioni dirette per capire se poteva avere fit migliori. Nel secondo modello, come mostra la Tabella 5.3, l'*employability* riduce la probabilità di trovare lavoro del 55.4%, quindi questa probabilità è inferiore rispetto al modello 1. Rispetto agli altri indicatori di fit, l'indice  $R^2$  di McFadden non cambia fra i due modelli ( $R^2_L=.667$ ) e anche gli altri indicatori (AIC; BIC), pur essendo leggermente più bassi, non si modificano significativamente.

Le relazioni fra *protean career*, *knowing-why competencies*, *career decision making self-efficacy* ed *employability* rimangono pressoché invariate.

Si è, quindi, deciso di tenere il Modello 1.

## 5.5. Discussione

L'obiettivo del presente studio era indagare quali fattori personali potessero influenzare il processo di presa di decisione lavorativa e l'effettivo ricollocamento professionale delle persone disoccupate. In particolare, l'obiettivo della rilevazione longitudinale è stato verificare se alcune variabili personali, misurate prima della messa in atto dell'intervento di orientamento, potessero influire sulla percezione di autoefficacia e di occupabilità degli individui a seguito del percorso, e se ciò potesse avere un impatto sull'effettivo inserimento lavorativo.

In accordo con la letteratura (Zafar et al., 2017; Donald, Baruch, & Ashleigh, 2019; Cortellazzo et al., 2020), è stato dimostrato che la *protean career* ha un impatto diretto sulla *perceived employability*, anche se, contrariamente alle aspettative, tale relazione non è mediata dalla percezione di autoefficacia rispetto alle proprie scelte professionali. Le persone con alti livelli di *protean career orientation* tendono per definizione a sentirsi responsabili del proprio percorso professionale, a ricercare informazioni sulle possibili alternative di carriera e ad effettuare valutazioni ponderate sul proprio futuro professionale, ed a pianificare il proprio futuro di conseguenza. Probabilmente, le persone con alti livelli di *protean career* tendono a mostrare una maggiore compliance nei confronti del percorso di orientamento, ed a sfruttarne gli insegnamenti per acquisire una maggiore consapevolezza delle richieste e delle offerte del mercato del lavoro, accrescendo di conseguenza la propria *employability*.

Le *knowing-why competencies* non mostrano invece una relazione diretta con l'*employability*, ma il loro impatto sulla percezione di occupabilità è mediato dalla *career decision making self-efficacy* misurata al termine del percorso di orientamento. La consapevolezza delle proprie capacità e

competenze e delle proprie aspirazioni professionali non è necessariamente correlata alla capacità di poter giudicare quanto i propri obiettivi siano effettivamente realizzabili nel mercato del lavoro: l'obiettivo del percorso di orientamento è proprio quello di aiutare le persone ad acquisire non solo la consapevolezza delle proprie risorse, ma anche far riflettere le persone su quali delle proprie competenze siano effettivamente spendibili nel mercato del lavoro. Il percorso di orientamento può quindi aver fornito alle persone delle strategie su cui effettuare delle valutazioni basate su criteri oggettivi e dimostrabili, nonché informazioni su come poter realizzare i propri obiettivi professionali, e ciò può aver incrementato di conseguenza il senso di autoefficacia nelle proprie scelte lavorative. Anche Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers, & Blonk (2013) avevano rilevato una relazione positiva tra *career competencies* e *self-efficacy*; gli autori, inoltre avevano sostenuto inoltre che le *career competencies* sono modificabili e possono essere sviluppate attivamente dagli individui.

Dalle analisi è inoltre emerso che la *career decision making self-efficacy* misurata al termine del percorso orientativo influisce positivamente sulla percezione di *employability*. Ciò è in linea con i risultati individuati da Osbron et al. (2007) e Reed et al. (2001), i quali sostenevano che gli interventi formativi finalizzati allo sviluppo di carriera sono efficaci nell'incrementare i livelli di *career decision-making self-efficacy*. Dopo un percorso di affiancamento individuale relativo all'analisi delle proprie competenze e capacità in relazione alle richieste del mercato del lavoro, e ad una formazione sulle strategie di ricerca di un impiego, non stupisce che i candidati si sentano maggiormente sicuri non solo della scelta dei propri obiettivi professionali ma anche delle strategie con cui poterli realizzare. Di conseguenza, a seguito del percorso di presa di decisione che prevede la raccolta di informazioni, la definizione di un progetto e la pianificazione di un percorso per la realizzazione dello stesso, i candidati si sentono anche maggiormente consapevoli della propria spendibilità nel mercato del lavoro, in quanto tale giudizio è ora basato su criteri oggettivi di valutazione.

Il modello elaborato in analisi ha inoltre dimostrato che la *perceived employability* è predittiva dell'effettivo inserimento lavorativo dei disoccupati. Sebbene la letteratura confermi che l'*employability* è correlata alla messa in atto di strategie di ricerca di lavoro (Fugate et al., 2004; Chen, & Lim, 2012; De Battisti et al., 2016; Zakkariya, & Nimmi, 2020), vi sono pochi esempi di analisi relative all'effettivo inserimento lavorativo. Uno dei pochi esempi di studi longitudinali sul tema, condotto da McArdle et al. (2007), ha messo in luce che l'*employability* risulta essere positivamente correlata al ricollocamento professionale. Il fatto di percepirsi come spendibili nel mercato del mercato del lavoro e la credenza di poter riuscire nei propri intenti agisce infatti come

fattore motivazionale per la messa in atto di strategie di ricerca di lavoro (Ingusci et al., 2016; Zakkariya, & Nimmi, 2020). Inoltre, le persone con livelli elevati di *perceived employability* mettono in atto strategie pianificate e focalizzate sull'obiettivo lavorativo specifico (Zakkariya & Nimmi, 2020; De Battisti et al., 2016), che a loro volta possono facilitare la riuscita nella ricerca di un impiego coerente con le proprie aspettative ed esigenze,

## **5.6. Limiti**

Lo studio presenta alcuni limiti. Innanzitutto, i questionari somministrati prevedevano molte scale self-report e potrebbe essere utile rilevare anche eterovalutazioni, da parte ad esempio dei counselor, alla fine del percorso di orientamento. Secondariamente, la ricerca è avvenuta nel periodo dell'emergenza Covid-19, che potrebbe aver influito sulle dimensioni prese in esame e sul percorso seguito dalle persone coinvolte ma non è stato possibile misurarne l'impatto. In terzo luogo, potrebbero essere rilevate anche variabili relative al percorso di orientamento specifico che è stato seguito dai partecipanti. Infine, un ulteriore elemento di criticità è legato alla limitata numerosità del campione.

## **5.7. Conclusioni**

Nonostante le limitazioni espresse, lo studio fornisce delle indicazioni rilevanti sia a livello di letteratura accademica, che a livello di applicazioni pratiche nel *career counseling*.

Come illustrato nei paragrafi precedenti, la letteratura sul tema della ricerca di lavoro è concorde nel condividere la rilevanza di fattori quali *protean career*, *career competencies*, *career decision making self-efficacy* nei confronti della percezione di occupabilità degli individui. Il valore aggiunto di questo progetto è sicuramente la possibilità di poter indagare l'effetto di tali costrutti nella categoria dei disoccupati, ovvero nelle persone che più hanno l'esigenza di focalizzare i possibili obiettivi professionali e pianificare delle strategie di azione razionali e ponderate. Infatti, a livello di letteratura, la categoria dei disoccupati è raramente coinvolta nelle ricerche, probabilmente a causa della difficoltà di reperimento di campioni sufficientemente numerosi di partecipanti. Nonostante in alcune ricerche sia stato dimostrato che i risultati raccolti mediante studi su categorie differenti di persone in cerca di lavoro siano equiparabili agli studi condotti sui disoccupati (per esempio, Bullock-Yowell et al., 2012), va sottolineato che lo stato di disoccupazione può comportare una serie di conseguenze negative sullo stato emotivo, relazionale, sociale ed economico difficilmente comparabili alla situazione di un neolaureato o di un lavoratore insoddisfatto del proprio impiego.

Inoltre, la misurazione longitudinale ha permesso di identificare i fattori personali predittivi dell'occupabilità delle persone. Dal punto di vista scientifico, poter realizzare uno studio longitudinale e poter verificare l'impatto di alcune variabili (misurate a T1) su outcomes oggettivi come l'effettivo reinserimento lavorativo dei partecipanti, ha portato a costruire modelli che hanno una maggiore validità predittiva rispetto ai legami causali tra le variabili esaminate.

La misurazione longitudinale ha inoltre permesso di misurare l'impatto del percorso di orientamento sul processo decisionale e sulla percezione di spendibilità degli utenti nel mercato del lavoro. Come dimostrato dalla mancanza di relazioni dirette tra *knowing-why competencies* ed *employability*, una persona consapevole delle proprie competenze e con chiari obiettivi professionali che si affaccia al mondo del lavoro non necessariamente conosce l'effettiva realizzabilità del percorso professionale pianificato né i canali per raggiungere i propri obiettivi. In questi casi, il percorso di orientamento deve fornire alle persone le informazioni ed il supporto necessario per arrivare a definire un piano di azione concreto e definito: infatti, le *knowing-why competencies* non risultano correlate direttamente all'*employability*, ma la relazione è mediata dal processo di presa di decisione (*career decision making self-efficacy*). Viceversa, come dimostrato ampiamente in letteratura, le persone con un forte orientamento alla *protean career* tendono a pianificare in maniera autonoma il proprio percorso professionale e si sentono direttamente responsabili della riuscita del processo di ricerca di lavoro, pertanto si attivano in comportamenti che possono facilitare la *job search* e, di conseguenza, si sentono maggiormente spendibili nel mercato del lavoro.

## CAPITOLO 6 – DISCUSSIONE E CONCLUSIONI

### 6.1. Discussione

Il progetto di ricerca si è sviluppato nel percorso di dottorato industriale attivato grazie alla convenzione dell'Università di Parma con l'ente di formazione Ifoa e con la società di ricerca e selezione Ifoa Management. L'esigenza di una ricerca nell'ambito delle Politiche Attive per il Lavoro è nata dalla volontà delle due realtà aziendali di migliorare la qualità dei servizi erogati, soprattutto nella fase di presa in carico, creando nuovi strumenti a disposizione degli orientatori ma mettendo in atto anche un processo di valutazione dell'efficacia del servizio erogato, che comprendesse non solo la valutazione dell'effettivo ricollocamento degli utenti ma anche l'analisi dell'impatto del percorso sulle risorse personali dei partecipanti.

Dal punto di vista accademico, invece, il dottorato ha avuto l'obiettivo di individuare i fattori personali che possono facilitare il reinserimento occupazionale dei disoccupati, andando ad ampliare la letteratura scientifica sulla disoccupazione che risulta carente: infatti, nonostante la ricerca del lavoro sia un argomento saliente nella letteratura odierna, la maggior parte degli studi sono condotti su studenti o lavoratori. Sebbene alcune ricerche abbiano evidenziato che gli indicatori misurati nei disoccupati non siano statisticamente differenti dai risultati raccolti in altre categorie di persone in cerca di lavoro (Bullock-Yowell et al., 2012), lo stato di disoccupazione comporta una serie di conseguenze a livello personale, relazionale, sociale ed economico che rende tale categoria difficilmente comparabile alla situazione di neolaureati o lavoratori insoddisfatti della propria occupazione, tant'è vero che la maggior parte delle ricerche sulla disoccupazione hanno analizzato le conseguenze negative della perdita del lavoro sul benessere e sulla salute personale (McKee-Ryan et al., 2015; Wanberg, 2012; Paul & Moser, 2009).

Inoltre, il progetto ha dato la possibilità di misurare in maniera longitudinale gli effetti dei percorsi di orientamento, e confrontare i risultati ottenuti con gli effettivi esiti occupazionali ed i conseguenti outcomes. Dal punto di vista scientifico, poter realizzare uno studio longitudinale e poter verificare l'impatto di alcune variabili (misurate a T1) su outcomes oggettivi come l'effettivo reinserimento lavorativo dei partecipanti, ha portato a costruire modelli che hanno una maggiore validità predittiva rispetto ai legami causali tra le variabili esaminate.

Sia dal punto di vista aziendale che accademico, il percorso di dottorato ha portato dei risultati significativi rispetto alla valutazione dei fattori personali che possono facilitare l'inserimento lavorativo dei disoccupati.

Mediante i tre differenti studi condotti, sono stati individuati i possibili antecedenti della *perceived employability*, fattore centrale nella letteratura sui processi di presa di decisione professionale e sulla ricerca di lavoro.

Innanzitutto, i risultati delle analisi elaborate nel progetto hanno dimostrato che la *perceived employability* è predittiva dell'effettivo inserimento lavorativo dei disoccupati. La letteratura sul tema ha spesso confermato che l'*employability* è correlata alla messa in atto di strategie di ricerca di lavoro in quanto agisce sulla spinta motivazionale degli individui e allo stesso tempo ricopre un ruolo protettivo nei confronti delle ricadute emotive negative delle possibili criticità del processo di ricerca di un impiego (Hodzick et al., 2015). Inoltre, la ricerca ha messo in evidenza che le persone con livelli elevati di *perceived employability* mettono in atto strategie pianificate e focalizzate su un obiettivo lavorativo specifico e ben definito (Zakkariya & Nimmi, 2020; De Battisti et al., 2016), che a loro volta può facilitare la riuscita nella ricerca di un impiego coerente con le proprie aspettative ed esigenze. In letteratura vi sono però pochi esempi di analisi relative all'effettivo inserimento lavorativo (McArdle et al., 2007), mentre la ricerca condotta ha permesso di valutare in modo oggettivo e concreto questo aspetto.

Considerando i tre studi che sono stati presentati, è stato confermato, inoltre, il ruolo della *protean career orientation* come antecedente della percezione di occupabilità, sia negli studenti neolaureati che nei disoccupati. Rispetto ai possibili fattori antecedenti dell'*employability*, è stato analizzato il ruolo di valori lavorativi intrinseci (studio pilota), regolazione delle emozioni ed ambizione (Studio 1), *career competencies* e *career decision making self-efficacy* (Studio 2).

Gli esiti di tutti e tre gli studi confermano che, per l'acquisizione di una percezione coerente e realistica della propria spendibilità nel mondo del lavoro, giocano un ruolo chiave la proattività e l'assunzione di responsabilità da parte dell'individuo. In un mercato del lavoro competitivo come quello attuale, la costruzione del proprio percorso di carriera deve essere autogestita dalla persona stessa, che non può approcciarsi in maniera passiva al processo di ricerca di lavoro. Per la messa in atto di strategie di ricerca di lavoro efficaci, l'individuo deve compiere un'adeguata valutazione delle proprie competenze e risorse, deve attivarsi nella ricerca di informazioni sui possibili sbocchi professionali e sulle conoscenze richieste, deve stabilire un obiettivo professionale in linea con le esigenze del mercato, e pianificare di conseguenza un processo di ricerca di lavoro strategico e focalizzato.

All'interno di questa cornice, il ruolo dell'orientatore è quello di supportare la persona in tale processo, non solo fornendo indicazioni sulle opportunità del mercato del lavoro, ma stimolando

l'utente all'acquisizione di autoconsapevolezza e alla proattività nella gestione del proprio percorso lavorativo e professionale.

Gli utenti devono inoltre essere incoraggiati a raggiungere obiettivi sfidanti che vadano al di là della retribuzione o delle condizioni facilitanti (come per esempio la vicinanza alla propria residenza o un ambiente lavorativo informale). Invece, è importante stimolare riflessioni sui valori intrinseci del lavoro e chiarire i propri obiettivi professionali: questi aspetti tendono infatti ad avere un effetto a lungo termine sulla carriera e sulla soddisfazione lavorativa.

L'orientatore deve aiutare l'utente anche a confrontarsi in maniera oggettiva col mondo del lavoro: le persone devono acquisire consapevolezza delle proprie risorse ma anche delle difficoltà legate al reinserimento lavorativo. In alcuni casi, infatti, gli utenti hanno difficoltà a trovare lavoro per problemi legati all'età, a competenze ed esperienze non spendibili nel mercato del lavoro attuale o territoriale, o per esigenze lavorative non conciliabili con la vita personale. In quei casi, l'orientatore deve stimolare la persona ad elaborare soluzioni alternative, o a cercare compromessi non valutati in precedenza.

Il ruolo dell'orientatore è anche cruciale rispetto alla gestione delle reazioni emotive del disoccupato. Lo stato di disoccupazione determina una continua esposizione allo stress, così come può comportare un indebolimento della capacità di autoregolazione emotiva, ed un calo delle capacità di affrontare le conseguenze negative della perdita di lavoro (Hodzic et al., 2015). Nonostante nel progetto sia stato scelto di non somministrare scale relative al benessere dell'utente in quanto il supporto erogato è a livello strategico-professionale e non di tipo clinico, dallo studio 2 è emerso come le strategie di regolazione delle emozioni possano influenzare un'adeguata definizione degli obiettivi professionali e la valutazione della propria spendibilità nel mercato. La letteratura sulla disoccupazione (Vinokur, Schul, Vuori, & Price, 2000; Vuori & Vinokur, 2005) mostra, infatti, che una combinazione della formazione sulle skills per la ricerca di lavoro con la valorizzazione delle strategie di coping individuali possono avere un effetto positivo sulle persone. Indipendentemente dal tipo specifico di intervento, queste azioni hanno un impatto positivo sui partecipanti disoccupati, aumentando non solo la loro possibilità di reinserirsi nel mercato del lavoro, ma anche il loro benessere fisico e psicologico (Hodzic et al., 2015). Per l'utente che sta cercando un'occupazione, anche la semplice possibilità di avere una guida e un punto di riferimento su cui fare affidamento può facilitare la gestione emotiva delle difficoltà che la ricerca di lavoro può comportare. Inoltre, uno dei compiti dell'orientatore è favorire un supporto nella rivalutazione cognitiva della situazione di disoccupazione ed una revisione delle strategie non funzionali messe in



atto dall'utente, ai fini di aumentare la motivazione e la messa in atto di adeguate strategie di coping, nonché il senso di responsabilità degli individui.

A questo proposito, Park and Rothwell (2009) avevano sostenuto che, acquisendo le competenze richieste dalla formazione e dai programmi di sviluppo di carriera, i lavoratori tenderanno a diventare anche maggiormente autosufficienti nella gestione della propria carriera e nell'assumersi la responsabilità delle proprie scelte lavorative, prestando maggiore attenzione alle proprie motivazioni professionali ma anche personali (Reitman & Schneer, 2008).

Rispetto al compito del *counselor*, i risultati del confronto tra i fattori personali misurati al T1 ed i processi attivati al T2 hanno confermato l'importanza di un'adeguata valutazione delle caratteristiche personali nel momento di presa in carico dell'utente da parte degli orientatori, ai fini di elaborare un intervento di consulenza in linea con le reali esigenze dell'utente. Infatti, nonostante sia stato dimostrato come alcuni fattori siano maggiormente cruciali per la riuscita del processo di ricerca di lavoro e quindi sia importante valorizzare tali caratteristiche e consapevolezza nel percorso consulenziale con l'utente, non va trascurata la necessità dell'elaborazione di un percorso orientativo personalizzato e finalizzato alle esigenze personali, oltre che professionali, degli individui.

## **6.2. Limiti**

Il progetto presenta sicuramente dei limiti da prendere in esame.

In primo luogo, il numero dei partecipanti ai progetti di ricerca è stato limitato, soprattutto nello Studio 1 sugli studenti universitari neolaureati e nello Studio 3 di tipo longitudinale. Potrebbe essere utile, in questo senso, sensibilizzare, attraverso la presentazione dei risultati di progetti come quello portato avanti in questo percorso di Dottorato, sia le strutture universitarie che si occupano di orientamento in uscita sia gli enti che si occupano di orientamento professionale, rispetto all'importanza di attivare progetti di ricerca-intervento e di monitoraggio dei percorsi che vengono attivati. Questi percorsi potrebbero, infatti, fornire strumenti scientifici di valutazione utili a rilevare, per poi incrementare, le risorse che possono ampliare le opportunità di inserimento lavorativo degli studenti e delle persone disoccupate. In particolare, lo Psicologo del Lavoro, delle Organizzazioni e delle Risorse Umane può avere un ruolo cruciale nella sensibilizzazione e nel coinvolgimento degli enti e dei contesti organizzativi di appartenenza in questi progetti di monitoraggio.

In secondo luogo, sono stati somministrati molti strumenti self-report e potrebbe essere utile, nelle ricerche future, prendere in considerazione anche eterovalutazioni, ad esempio da parte degli orientatori. Le future ricerche dovrebbero identificare e fornire possibili strumenti basati su eterovalutazioni che possano essere confrontabili con i questionari self-report che sono stati costruiti.

Un ulteriore limite riguarda la necessità di valutare in modo sistematico l'efficacia degli interventi, obiettivo che è stato possibile realizzare solo in parte poiché i percorsi di orientamento erogati dall'Ente non erano del tutto omogenei, anche per un approccio di fondo che guida i percorsi erogati che prevede la personalizzazione dei percorsi. Gli studi presentati in questo lavoro potrebbero essere considerati un punto di partenza per progettare dei percorsi di orientamento molto più specifici rispetto alle risorse che sono risultate predittive della *perceived employability* per poi realizzare degli studi sulla loro efficacia.

Infine, parte della raccolta dei dati, in particolare la somministrazione longitudinale del secondo studio, è avvenuta a seguito dell'emergenza Covid-19, e ciò potrebbe avere influito sul percorso di orientamento e sulle autovalutazioni effettuate dai partecipanti rispetto alla percezione del mercato del lavoro. Future ricerche potrebbe prendere in considerazione anche la percezione di fattori legati al contesto sociale ed economico che possono avere un impatto sulla percezione di occupabilità, come ad esempio il costrutto di giustificazione sociale del sistema.

### **6.3. Ricadute e applicazioni**

Il progetto di dottorato industriale di Ifoa Management e Ifoa è nato con l'obiettivo di applicare una metodologia scientifica per creare e testare nuovi strumenti di valutazione, ai fini della presa in carico degli utenti e di valutare l'impatto degli interventi orientativi messi in atto e strutturare nuovi percorsi.

A livello aziendale, il progetto ha permesso un approfondimento teorico sul tema dell'orientamento professionale e un ulteriore spunto agli operatori per la gestione degli incontri orientativi.

Come precedentemente illustrato, alcune risorse personali sono particolarmente rilevanti per la riuscita del processo di ricerca di lavoro, di conseguenza è necessario che l'orientatore riesca a valorizzare tali caratteristiche e consapevolezza nel percorso consulenziale con l'utente. Non va trascurata però la necessità dell'elaborazione di un percorso orientativo personalizzato e finalizzato alle esigenze personali, oltre che professionali, degli individui. In questo senso, la possibilità di somministrare uno strumento di approfondimento delle caratteristiche e delle percezioni sul mercato

del lavoro nel momento di primo incontro con l'utente ha sicuramente aiutato gli orientatori nella valutazione delle necessità di intervento e nella pianificazione del percorso di accompagnamento al lavoro.

Inoltre, la somministrazione dello strumento T1 ha avuto un riscontro positivo anche da parte degli utenti. Spesso, infatti, gli utenti hanno riportato di avere avuto a che fare principalmente con attività di tipo burocratico nei contatti precedenti con operatori di supporto alla ricerca di lavoro, mentre nel caso di Ifoa anche la semplice somministrazione di uno strumento che indagasse i fattori personali e non le semplici esperienze pregresse ha stimolato in loro riflessioni dal punto di vista delle proprie competenze professionali, della consapevolezza dei propri obiettivi e una riflessione su come gestire il proprio percorso di carriera sui quali non avevano mai prestato attenzione in precedenza.

Questo ha, da un lato, facilitato la *compliance* nei confronti dell'operatore e, dall'altro lato, è stato utile anche per stimolare i partecipanti alla proattività e all'assunzione di responsabilità nel processo della ricerca di lavoro. Uno dei temi su cui Ifoa e Ifoa Management hanno fondato la propria mission riguarda proprio l'accoglienza dell'utente, e l'utilizzo dello strumento elaborato ha in alcuni casi permesso agli utenti di entrare maggiormente in relazione con l'orientatore: tale risultato è particolarmente significativo se analizzato in base ai risultati dello Studio 2, che ha messo in luce il ruolo che l'orientatore può ricoprire in termini di facilitazione di strategie efficaci di regolazione delle proprie emozioni.

Dal punto di vista del management aziendale e degli enti finanziatori, l'efficacia dei servizi offerti viene solitamente misurata in termini di raggiungimento degli obiettivi (in questo caso, percentuale di utenti effettivamente ricollocati). A questo proposito, in primo luogo il percorso di dottorato ha permesso di analizzare in maniera scientifica le necessità riportate dagli utenti nel momento della presa in carico (ovvero nel momento della prima somministrazione del questionario – T1), al di là della semplice richiesta di supporto per la ricollocazione.

Grazie alla somministrazione longitudinale, il progetto ha permesso di valutare l'impatto dei percorsi di orientamento anche in termini di responsabilizzazione e attivazione di comportamenti proattivi e consapevoli per la ricerca di lavoro da parte dell'utente. Tenendo presente che la somministrazione T2 ha avuto luogo a seguito dell'emergenza Covid-19, nonostante non siano state individuate differenze significative tra i livelli delle variabili misurate in T1 e in T2, il mantenimento di valori abbastanza costanti negli indicatori misurati dimostra che il percorso di orientamento ha agito come fattore protettivo rispetto alle possibili conseguenze negative della percezione dello stato di disoccupazione, ancora più saliente in un momento emergenziale.

Probabilmente, il confronto con esperti del mercato del lavoro e le metodologie apprese nel percorso hanno portato gli utenti a valutare in maniera strategica e realistica le opportunità lavorative e la propria spendibilità nel mercato, senza lasciarsi demotivare dalla situazione economica critica legata all'emergenza.

Grazie a questo progetto, Ifoa e Ifoa Management potranno lavorare ad una migliore strutturazione dei propri servizi e ad un'ulteriore formazione dei propri operatori, approfondendo i temi risultati rilevanti per il reinserimento lavorativo. Infatti, nella pratica attuale l'espletazione dei servizi di orientamento avviene seguendo le indicazioni normative regionali rispetto alle attività da svolgere con l'utente, ma viene dato un ampio spazio all'orientatore di costruire percorsi individualizzati, a volte partendo dalle richieste avanzate dagli stessi utenti. Sottolineando che la personalizzazione dell'intervento è un valore da mantenere per il percorso di consulenza, focalizzare parte delle attività orientative finalizzate allo sviluppo delle competenze basandosi sui risultati oggettivi della ricerca potrebbe portare ad implementare la proattività e il senso di responsabilità degli utenti, ed aumentarne l'autoconsapevolezza e la presa di coscienza rispetto alle proprie scelte professionali. Ciò, come emerso dagli studi, dovrebbe portare ad una ricerca lavorativa focalizzata e consapevole e, di conseguenza, aumentare la messa in atto di comportamenti di ricerca di opportunità lavorative e, successivamente, facilitarne l'inserimento lavorativo.

Invece, in ottica di ricerca accademica futura, potrebbe essere interessante valutare la ricaduta del percorso di orientamento sui comportamenti degli individui in azienda; per esempio, potrebbe essere interessante andare ad analizzare se vi siano relazioni tra le variabili esaminate ed outcomes lavorativi, quali *job performance*, *job satisfaction* o processi di socializzazione.

## BIBLIOGRAFIA

- Abele, A. E., & Wiese, B. S. (2008). The nomological network of self-management strategies and career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 733-749. doi:10.1348/096317907 × 256726.
- Abessolo, M., Hirschi, A., & Rossier, J. (2017). Work values underlying protean and boundaryless career orientations. *Career Development international*, 22, 241–259.
- Agarwala, T. (2008). Factors influencing career choice of management students in India. *Career Development International*, 13(4), 362-376.
- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., & Blonk, R. W. (2013). Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the Career Competencies Questionnaire. *Journal of Career Development*, 40(3), 245-267.
- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Schaufeli, W. B., & Blonk, R. W. (2015). It's all about CareerSKILLS: Effectiveness of a career development intervention for young employees. *Human Resource Management*, 54(4), 533-551.
- Allworth, E. & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7, 97-111.
- Alonso-García, M. A. (2010). Evaluación del potencial de inserción laboral y patrones de carrera. *Revista de Educación*, 351, 409–434.
- Alshebami, A. S., & Alamri, M. M. (2020). The Role of Emotional Intelligence in Enhancing the Ambition Level of the Students: Mediating Role of Students' Commitment to University. *Journal of Talent Development and Excellence*, 12(3), 2275-2287.
- Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. K. (1999). *The new careers: Individual action & economic change*. London: Sage.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(2), 177-202.
- Ashford, S. J. & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199-214.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447-462.
- Audenaert, M., Van der Heijden, B., Conway, N., Crucke, S., & Decramer, A. (2019). Vulnerable workers' employability competences: The role of establishing clear expectations, developmental inducements, and social organizational goals. *Journal of Business Ethics*, 1-15.
- Aybas, M., & Kirbaslar, M. (2014). The effect of ambition, internal locus of control and innovativeness on self-perceived employability. *Research Journal of Business and Management*, 1(4), 353-364.
- Balzarotti, S., John, O. P., & Gross, J. J. (2010). An Italian adaptation of the emotion regulation questionnaire. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Bao, Z., & Luo, P. (2016). How college students' job search self-efficacy and clarity affect job search activities. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 44(3), 39–51. doi:10.2224/sbp.2015.43.1.39.

- Baruch, Y. (2014). The development and validation of a measure for protean career orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 2702–2723.
- Baruch, Y. (2014). The development and validation of a measure for protean career orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2702-2723.
- Bedwell, W. L., Fiore, S. M., & Salas, E. (2014). Developing the future workforce: An approach for integrating interpersonal skills into the MBA classroom. *Academy of Management Learning & Education*, 13(2), 171-186.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2008). Active learning: effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability. *Journal of Applied psychology*, 93(2), 296.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization science*, 21(5), 973-994.
- Berntson, E. (2008). Employability perceptions: Nature, determinants, and implications for health and well being. Stockholm: Department of Psychology, Stockholm University.
- Berntson, E. (2008), “Employability perceptions: nature, determinants, and implications for health and well-being”, PhD thesis, Stockholm University, Stockholm.
- Berntson, E., & Marklund, S. (2007), The relationship between perceived employability and subsequent health, *Work & Stress*, Vol. 21 No.3, pp. 279-292.
- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279-292.
- Berntson, E., Näswall, K., & Sverke, M. (2008). Investigating the relationship between employability and self-efficacy: A cross-lagged analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 413-425. doi:10.1080/13594320801969699.
- Betz, N. E., & Hackett, G. (1981). The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men. *Journal of counseling psychology*, 28(5), 399.
- Betz, N. E., & Luzzo, D. A. (1996). Career assessment and the career decision-making self-efficacy scale. *Journal of Career Assessment*, 4, 413–428.
- Betz, N.E., Klein, K.L. & Taylor, K.M. (1996). Evaluation of a short form of the career decision-making self-efficacy scale. *Journal of Career Assessment*, 4(1), 47-57.
- Blanco-Donoso, L. M., Garrosa, E., Demerouti, E., Moreno-Jiménez, B. (2017). Job resources and recovery experiences to face difficulties in emotion regulation at work: a diary study among nurses. *International Journal of Stress Management*, 24(2), 107–134. doi:10.1037/str0000023.
- Blau, G. (1994). Testing a two dimensional measure of job search behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 59, 288–312.
- Blickle, G., Kramer, J., Schneider, P. B., Meurs, J. A., Ferris, G. R., Mierke, J., & Momm, T. D. (2011). Role of political skill in job performance prediction beyond general mental ability and personality in cross sectional and predictive studies. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(2), 488-514.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88–103. doi:10.1111/j.1751- 9004.2010.00334.x.

- Brief, A.P., Weiss, H.M. (2002). Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279–307. doi:10.1146/annurev.psych.53.100901.135156.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean career: combination and implications, *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4-18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.
- Briscoe, J. P., Henagan, S. C., Burton, J. P., & Murphy, W. M. (2012). Coping with an insecure employment environment: The differing roles of protean and boundaryless career orientations. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 308-316. doi: 10.1016/j.jvb.2011.12.008
- Brockman, R., Ciarrochi, J., Parker, P., & Kashdan, T. (2017). Emotion regulation strategies in daily life: Mindfulness, cognitive reappraisal and emotion suppression. *Cognitive Behavior Therapy*, 46(2), 91–113. <http://dx.doi.org/10.1080/16506073.2016.1218926>.
- Brown, D.J., Cober, R.T., Kane, K., Levy, P.E., & Shalhoop, J. (2006). Proactive personality and the successful job search: a field investigation with college graduates. *Journal of Applied Psychology*, 91(3):717–726. doi:10.1037/0021-9010.91.3.717.
- Bullock-Yowell, E., Andrews, L., McConnell, A., & Campbell, M. (2012). Unemployed Adults' Career Thoughts, Career Self-Efficacy, and Interest: Any Similarity to College Students?. *Journal of employment counseling*, 49(1), 18-30.
- Busacca, B., & Cristini, G. (2008). Competere per i talenti: la prospettiva del marketing. *Competere per i talenti*, 1000-1039.
- Callea, A., Urbini, F., Ingusci, E., Chirumbolo, A. (2016). The relationship between contract type and job satisfaction in a mediated moderation model: the role of job insecurity and psychological contract violation. *Economic and Industrial Democracy*, 37(2), 399–420. doi:10.1177/0143831 × 14546238.
- Chen, D. J., & Lim, V. K. (2012). Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 811-839.
- Cheung, R., & Jin, Q. (2015). Impact of a career exploration course on career decision making, adaptability, and relational support in Hong Kong. *Journal of Career Assessment*, 24, 481–496. <https://doi.org/10.1177/1069072715599390>.
- Chi, S.C.S., & Liang, S.G. (2013). When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal. *The Leadership Quarterly*, 24 (1), 125–137. doi:10.1016/j.leaqua.2012.08.006.
- Chiesa, R., Van der Heijden, B. I., Mazzetti, G., Mariani, M. G., & Guglielmi, D. (2020). “It Is All in the Game!”: The Role of Political Skill for Perceived Employability Enhancement. *Journal of Career Development*, 47(4), 394-407.
- Chirumbolo, A. & Hellgren, J. (2003). Individual and organizational consequences of job insecurity: A European study. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 217-240. doi: 10.1177/0143831X03024002004.
- Chui, H., Li, H., & Ngo, H. Y. (2020). Linking Protean Career Orientation with Career Optimism: Career Adaptability and Career Decision Self-Efficacy as Mediators. *Journal of Career Development*, 1-13. DOI: 10.1177/0894845320912526.

- Climent-Rodríguez, J. A., Navarro-Abal, Y., López-López, M. J., Gómez-Salgado, J., & García, M. E. A. (2019). Grieving for Job Loss and Its Relation to the Employability of Older Jobseekers. *Frontiers in Psychology*, 10, 366. doi: 10.3389/fpsyg.2019.00366.
- Colakoglu, S. N. (2005). *The relationship between career boundarylessness and individual well-being: a contingency approach* (Doctoral dissertation, Drexel University).
- Colakoglu, S. N. (2011). The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 47-59.
- Cortellazzo, L., Bonesso, S., Gerli, F., & Batista-Foguet, J. M. (2020). Protean career orientation: Behavioral antecedents and employability outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103343. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103343>.
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 63-75.
- Crant, J.M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462. doi:10.1177/014920630002600304.
- Creed, P. A., Fallon, T., & Hood, M. (2009). The relationship between career adaptability, person and situation variables, and career concerns in young adults. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 219-229.
- Creed, P., Macpherson, J., & Hood, M. (2011). Predictors of “new economy” career orientation in an Australian sample of late adolescents. *Journal of Career Development*, 38(5), 369-389. doi: 10.1177/0894845310378504.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 146-166.
- Ćurić Dražić, M., Petrović, I. B., & Vukelić, M. (2018). Career ambition as a way of understanding the relation between locus of control and self-perceived employability among psychology students. *Frontiers in Psychology*, 9, 1729.
- De Battisti, F., Gilardi, S., Guglielmetti, C. & Siletti, E. (2016). Perceived employability and reemployment: do job search strategies and psychological distress matter?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(4), 813-833.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2), 152-172.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Bernston, E., Witte, H.D. & Alarco, B., (2008). Employability and employees well-being: Mediation by job insecurity. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 488-509.
- De Vellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (Vol. 26). Sage publications.
- De Vos, A., & Soens, N. (2008), Protean attitude and career success: The mediating role of self-management, *Journal of Vocational behavior*, 449-456.
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 449-456.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. (2011), Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 438-447.



- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438-447.
- Defillippi, R.J., & Arthur, B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-324.
- Di Fabio, A. (2014a). Career counseling and positive psychology in the 21st century: New constructs and measures for evaluating the effectiveness of intervention. *Journal of Counsellogy*, 1, 193-213.
- Di Fabio, A., & Cumbo, T. (2016). Mutamenti del mercato del lavoro, modelli di orientamento e ruolo dei career service. *Giornale italiano di ricerca e applicazioni*, 9(3).
- Di Fabio, A., & Kenny, E. M. (2016). From decent work to decent lives: Positive Self and Relational Management (PS&RM) in the 21<sup>st</sup> century. In A. Di Fabio & D. L. Blustein (Eds.), "From meaning of working to meaningful lives: The challenges of expanding decent work". Research Topic in *Frontiers in Psychology*. Section *Organizational Psychology*. doi: 10.3389/fpsyg.2016.00361.
- Di Fabio, A., Palazzeschi, L., Asulin-Peretz, L., & Gati, I. (2013). Career indecision versus indecisiveness: Associations with personality traits and emotional intelligence. *Journal of Career Assessment*, 21(1), 42-56.
- Donald, W. E., Baruch, Y., & Ashleigh, M. (2019). The undergraduate self-perception of employability: Human capital, careers advice, and career ownership. *Studies in Higher Education*, 44(4), 599-614.
- D'Silva, J. L., & Hamid, J. A. (2014), Influence of career anchors, work values and personality traits toward employability orientation among Malaysian university students, *International Education Studies*, Vol. 7 No. 9, pp. 15-23.
- Duffy, R. D. (2010). Sense of control and career adaptability among undergraduate students. *Journal of Career Assessment*, 18(4), 420–430. doi:10.1177/1069072710374587.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 698–708
- Elchardus, M., & Smits, W. (2008). The vanishing flexible: Ambition, self-realization and flexibility in the career perspectives of young Belgian adults. *Work, Employment and Society*, 22(2), 243-262.
- Fearon, C., Nachmias, S., McLaughlin, H., & Jackson, S. (2016), Personal values, social capital, and higher education student career decidedness: a new 'protean'-informed model, *Studies in Higher Education*, Vol. 43 No. 2, pp. 269-291.
- Ferraro, A., Guarnaccia, C., Infurna, M., Amato, L., Nicotra, M., & Giannone, F. (2017). Postmodernity, insecurity and job loss Focus on the unemployed's suffering. *Journal of Psychopathology*, 23(4), 145-153.
- Filstad, C., & McManus, J. (2011). Transforming knowledge to knowing at work: The experiences of newcomers. *International Journal of Lifelong Education*, 30(6), 763-780.
- Finn, D. (2000), From full employment to employability: a new deal for Britain's unemployed? *International journal of manpower*, 21, 384-399.
- Forrier, A., Verbruggen, M. & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56-64.
- Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56-64.

- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008), A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organisational change, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 81 No. 3, pp. 503-527.
- Fugate, M., Kinicki, A.J. & Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimension, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Fugate, M., Kinicki, A.J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65,14–38. doi:10.1016/j.jvb.2003.10.005.
- Gallo, F., Oteri, C., & Scalisi, P. (2012). Il lavoro che cambia: proposte per una ri-classificazione delle professioni. *Ita sh*, 17.
- Gasteiger, R. M. (2007), *Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement: Das proteische Erfolgskonzept*, Hogrefe , Göttingen.
- Gati, I., Krausz, M & Osipow, S.H. (1996). A taxonomy of difficulties in career decision making. *Journal of Counseling Psychology*, 43(4), 510.
- Gati, I., Landman, S., Davidovitch, S., Asulin-Peretz, L. & Gadassi, R. (2010). From career decision-making styles to career decision-making profiles: A multidimensional approach. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 277-291.
- Gati, I., Landman, S., Davidovitch, S., Asulin-Peretz, L., & Gadassi, R. (2010). From career decision-making styles to career decision-making profiles: A multidimensional approach. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 277-291.
- Ghitulescu, B. E. (2013). Making change happen: The impact of work context on adaptive and proactive behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 206-245.
- Gilardi, S., Guglielmetti, C., De Battisti, F. & Siletti, E. (2018). Employability e transizioni lavorative. Percezione di occupabilità, funzionamento psicologico ed esiti occupazionali: uno studio con persone disoccupate. Atti del convegno “Work in progress” for a better qualità of life, 81-88.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. (2016), *Managing Human Resources* ( 8th ed.), Hoboken, NJ: Pearson.
- Gori, A., Palazzeschi, L., Gazzaniga, M., Topino, E., & Di Fabio, A. (2020). The relationship between intrapreneurial resources and decision-making self-efficacy in university students. *Counseling*, 13(2), 83-93. doi: 10.14605/CS1322005.
- Graversen, B. K., & Van Ours, J. C. (2008). Activating unemployed workers works; experimental evidence from Denmark. *Economics Letters*, 100, 308–310.
- Green, F. (2011). Unpacking the misery multiplier: How employability modifies the impacts of unemployment and job insecurity on life satisfaction and mental health. *Journal of health economics*, 30(2), 265-276.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & DiRenzo, M. (2008). A boundaryless perspective on careers. In C. L. Cooper & J. Barling (Eds.), *Handbook of organizational behaviour*, 277-299. Thousand Oaks: Sage.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, M. (2010). *Career Management* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of psychology*, 55(2), 65-73.

- Griffin, B., & Hesketh, B. (2004). Why openness to experience is not a good predictor of job performance. *International Journal of selection and assessment*, 12(3), 243-251. Doi: 10.1111/j.0965-075X.2004.278\_1.x.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347. Doi:10.5465/AMJ.2007.24634438.
- Gross, J. J. (1998). Antecedent and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224-237. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.224>.
- Gross, J.J. (2001). Emotion regulation in adulthood: Timing is everything. *Current Directions in Psychological Science*, 10(6), 214-219. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8721.00152>.
- Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2014). Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement, *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 23-40.
- Guichard, J., & Huteau, M. (2003). *Psicologia dell'orientamento professionale: teorie e pratiche per orientare la scelta negli studi e nelle professioni*. Raffaello Cortina.
- Guichard, J. (2013, September). *Which paradigm for career and life designing interventions contributing to the development of a fairer world during the 21<sup>st</sup> century*. Lecture presented at the IAEVG International Conference, Montpellier, France.
- Guilbert, L., Bernaud, J.L., Gouvernet, B. & Rossier, J. (2016). Employability: review and research prospects. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 16(1). 69-89.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13. <https://doi.org/10/cng3sk>
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, Vol. 26 No. 2, pp. 155-176.
- Hamid, J. A., & D'Silva, J. L. (2014). The effect of leadership attributes and motivation to lead on preferred job characteristics (job attributes): Case study of undergraduates in Malaysian universities. *International Journal of Business and Management*, 9(12), 230.
- Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 20-39.
- Hayes, A. F. (2013). PROCESS SPSS Macro [Computer software and manual], Google Scholar.
- Hirschi, A. (2011). Vocational identity as a mediator of the relationship between core self-evaluations and life and job satisfaction, *Applied Psychology*, 60 No. 4, pp. 622-644.
- Hirschi, A., & Valero, D. (2017). Chance events and career decidedness: Latent profiles in relation to work motivation. *The Career Development Quarterly*, 65, 2-15. <https://doi.org/10.1002/cdq.12076>.

- Hirschi, A., Jaensch, V. K., & Herrmann, A. (2016). Protean career orientation, vocational identity, and self-efficacy: an empirical clarification of their relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(2), 208-220. pp. 1-13. doi: 10.1080/1359432X.2016.1242481.
- Hodzic, S., Ripoll, P., Lira, E., & Zenasni, F. (2015). Can intervention in emotional competences increase employability prospects of unemployed adults?. *Journal of Vocational Behavior, 88*, 28-37. doi: 10.1016/j.jvb.2015.02.007.
- Holland, J. J., Gottfredson, D. C., & Power, P. G. (1980). Some diagnostic scales for research in decision making and personality: Identity, information, and barriers. *Journal of Personality and Social Psychology, 39*(6), 1191.
- Hooghe, M., Vanhoutte, B., Hardyns, W., & Bircan, T. (2011). Unemployment, inequality, poverty and crime: spatial distribution patterns of criminal acts in belgium, 2001–06. *The British Journal of Criminology, 51*(1), 1-20.
- Hooley, T., Sultana, R., & Thomsen, R. (Eds.). (2017). *Career guidance for social justice: Contesting neoliberalism* (Vol. 16). Routledge.
- Hu, T. Q., Zhang, D. J., Wang, J. L., Mistry, R., Ran, G. M., & Wang, X. Q. (2014). Relation between emotion regulation and mental health: A meta-analysis review. *Psychological Reports, 114*(2), 341–362. <http://dx.doi.org/10.2466/03.20.PR0.114k22w4>.
- Huang, H., Liu, L., Yang, S., Cui, X., Zhang, J., & Wu, H. (2019). Effects of job conditions, occupational stress, and emotional intelligence on chronic fatigue among Chinese nurses: a cross-sectional study. *Psychology Research and Behavior Management, 12*, 351. doi:10.2147/PRBM.S207283.
- Huang, J. T. (2015). Hardiness, perceived employability, and career decision self-efficacy among Taiwanese college students. *Journal of Career Development, 42*(4), 311-324.
- Ingusci, E., Manuti, A., & Callea, A. (2016). Employability as mediator in the relationship between the meaning of working and job search behaviours during unemployment. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis, 9*(1), 1-16.
- Ingusci, E., Ripa Montesano, D., De Luca, K., Iacca, C., De Giuseppe, M. C., & Varallo, F. (2017). Employability e Job crafting: nuovi sviluppi per la ricerca. Atti del Convegno “Work in progress” for a better quality of life, 89-96
- Jackson, D., & Tomlinson, M. (2019). Career values and proactive career behaviour among contemporary higher education students. *Journal of Education and Work, 32*(5), 449-464.
- Jackson, D., & Wilton, N. (2017). Perceived employability among undergraduates and the importance of career self-management, work experience and individual characteristics. *Higher Education Research & Development, 36*(4), 747-762.
- Jafri, M.H., Dem, C. & Choden, S. (2016). Emotional intelligence and employee creativity: moderating role of proactive personality and organizational climate. *Business Perspectives and Research, 4*(1), 54–66. doi:10.1177/2278533715605435.
- Jin, J., & Rounds, J. (2012). Stability and change in work values: A meta-analysis of longitudinal studies, *Journal of Vocational Behavior, 80* No. 2, pp. 326-339.
- Johanna, B. I., & Van Der Heijden, M. (2000). The development and psychometric evaluation of a multidimensional measurement instrument of professional expertise. *High Ability Studies, 11*(1), 9-39. <http://dx.doi.org/10.1080/713669175>.

- John, O. P., & Gross, J. J. (2004). Healthy and unhealthy emotion regulation: Personality processes, individual differences, and life span development. *Journal of Personality*, 72(6), 1301-1334.
- Jörin, S., Stoll, F., Bergmann, C., & Eder, D. (2004). Explorix®-das Werkzeug zur Berufswahl und Laufbahnplanung [Explorix-the tool for career choice and career planning]. Berne, Switzerland: Hans Huber.
- Jörin, S., Stoll, F., Bergmann, C., & Eder, D. (2004). Explorix®-das Werkzeug zur Berufswahl und Laufbahnplanung [Explorix-the tool for career choice and career planning]. *Berne, Switzerland: Hans Huber.*
- Joseph, D. L. & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54-78.
- Jung, Y., Takeuchi, N. & Takeuchi, T. (2016), “Understanding psychological processes of applicants’ job search”, Evidence-Based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, 4(3), 190-213.
- Kalyal, H.J., Berntson, E., Baraldi, S., Naswall, K. & Swerke, M. (2010). The moderating role of employability on the relationship between job insecurity and commitment to change. *Economic and Industrial Democracy*, 31(3), 327-344.
- Kanfer, R., Wanberg, C. R., & Kantrowitz, T. M. (2001). Job search and employment: A personality–motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied psychology*, 86(5), 837.
- Koen, J., Klehe, U, Van Vianen, & Annelies, E. M. (2013). Employability among the long-term unemployed: A futile quest or worth the effort? *Journal of Vocational Behavior*, 82, 37-48. doi: 10.1016/j.jvb.2012.11.001.
- Koen, J., Klehe, U. C., Van Vianen, A. E. M., Zikic, J., & Nauta, A. (2010). Job-search strategies and reemployment quality: The impact of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 126–139. doi:10.1016/j.jvb.2010.02.004.
- Koen, J., Klehe, U. C., Van Vianen, A. E., Zikic, J., & Nauta, A. (2010). Job-search strategies and reemployment quality: The impact of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 126-139.
- Lee, K.H., & Song, J.S. (2010). The effect of emotional intelligence on self-efficacy and job stress of nurses - mediating role of self-efficacy. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 16(1), 17. doi:10.11111/jkana.2010.16.1.17.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79–122. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1027>
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (2000). Contextual supports and barriers to career choice: A social cognitive analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 47(1), 36–49. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.47.1.36>
- Li, H., Ngo, H. Y., & Cheung, F. (2019). Linking protean career orientation and career decidedness: The mediating role of career decision self-efficacy, *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103322.
- Li, H., Ngo, H.-y., & Cheung, F. (2019). Linking protean career orientation and career decidedness: The mediating role of career decision self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103322. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103322>.
- Llewellyn, N., Dolcos, S., Iordan, A. D., Rudolph, K. D., & Dolcos, F. (2013). Reappraisal and suppression mediate the contribution of regulatory focus to anxiety in healthy adults. *Emotion* (Washington, D.C.), 2013, 13(4), 610–615. <http://dx.doi.org/10.1037/a0032568>.

- Lo Presti, A., Pace, F., Mondo, M., Nota, L., Casarubia, P., Ferrari, L., & Betz, N. E. (2013). An examination of the structure of the career decision self-efficacy scale (short form) among Italian high school students. *Journal of Career Assessment*, 21(2), 337-347. DOI: 10.1177/1069072712471506.
- Lounsbury, J. W., Tatum, H. E., Chambers, W., Owens, K. S., & Gibson, L. W. (1999). An investigation of career decidedness in relation to 'Big Five' personality constructs and life satisfaction, *College Student Journal*, 33 No. 4, pp. 646-646.
- Luthans, F., Avoio, B.J., Avey, J.B., Norman, S.M. & Combs, G.M. (2006). Psychological capital development: towards a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Avoio, B.J., Avey, J.B & Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction, *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Lysova, E. I., Richardson, J., Khapova, S. N., & Jansen, P. G. (2015). Change-supportive employee behavior: A career identity explanation, *Career Development International*, 20 No. 1, pp. 38-62.
- Mazzetti, G., Guglielmi, D., Chiesa, R. & Mariani, M.G. (2016). Happy employees in a resourceful workplace: just a direct relationship? A study on the mediational role on psychological capital. *Career Development International*, 21(7), 682-696.
- Mazzetti, G., Pancioni, C., Derous, E. & Guglielmi, D. (2018). Tracking job insecurity: Can a boundaryless career orientation boost job crafting strategies and career competencies?. *Psicologia Sociale*, 13(2), 129-146.
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 247-264.
- McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C. R., & Kinicki, A. J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: a meta-analytic study. *Journal of applied psychology*, 90(1), 53-76. doi: 10.1037/0021-9010.90.1.53.
- Menard, M. (2001). Fuzzy clustering and switching regression models using ambiguity and distance rejects. *Fuzzy Sets and Systems*, 122(3), 363-399.
- Mérida-López, S., Extremera, N., & Rey, L. (2017). Emotion-regulation ability, role stress and teachers' mental health. *Occupational Medicine (Chic Ill)*, 67(7), 540-545. doi:10.1093/occmed/kqx125.
- Muthén, B. (2011). Applications of causally defined direct and indirect effects in mediation analysis using SEM in Mplus.
- Nauta, A., Vianen, A., Heijden, B., Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 No. 2, pp. 233-251, <http://dx.doi.org/10.1348/096317908X320147>.
- Ngo, H. Y., & Hui, L. (2018). Individual orientations and career satisfaction: The mediating roles of work engagement and self-efficacy, *Journal of Career Development*, 45 No. 5, pp. 425-439.
- Nishanthi, H. M., & Kailasapathy, P. (2018). Employee commitment: the role of organizational socialization and protean career orientation. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 1-27.
- Nord, W.R., Brief, A.P., Atieh, J.M., & Doherty, E.M. (1990). Studying meanings of work: the case of work values. In A. P. Brief, & W. R. Nord (Eds.), *Meanings of Occupational Work* (pp. 21- 64). Lexington: Lexington.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. R. (1994). *Psychometric theory*. New York: Oxford Univer.

- O'Boyle, E., Humphrey, R., Pollack, J., Hawver, T. & Story, P. (2010). The relationship between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818.
- Onyishi, I. E., Enwereuzor, I. K., Ituma, A. N., & Omenma, J. T. (2015). The mediating role of perceived employability in the relationship between core self-evaluations and job search behaviour. *Career Development International*.
- Osborn, D. S., Howard, D. K., & Leierer, S. J. (2007). The effect of a career development course on the dysfunctional career thoughts of racially and ethnically diverse college freshmen. *The Career Development Quarterly*, 55(4), 365-377.
- Otto, K., Roe, R., Sobiraj, S., Baluku, M. M., & Vásquez, M. E. G. (2016). The impact of career ambition on psychologists' extrinsic and intrinsic career success. *Career Development International*.
- Pace, F., Lo Presti, A., & Sprini, G. (2007). Autoefficacia nelle scelte di carriera, comportamenti di ricerca lavorativa e disponibilità al trasferimento: un'indagine su un campione di disoccupati. *Risorsa Uomo*. 13(3), 311-324.
- Park, Y., & Rothwell, W. J. (2009). The effects of organizational learning climate, career-enhancing strategy, and work orientation on the protean career., *Human Resource Development International*, 12 No. 4, pp. 387-405.
- Paul, K. I., & Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 264-282. doi: 10.1016/j.jvb.2009.01.001.
- Peláez-Fernández, A. M., Rey, L., Extremera, N. (2019). Psychological distress among the unemployed: do core self-evaluations and emotional intelligence help to minimize the psychological costs of unemployment? *Journal of Affective Disorders*, 256, 627–632. doi:10.1016/j.jad.2019.06.042.
- Perron, J., Fraccaroli, F., Pombeni, M. L., & Daoust, J. P. (2004). I valori lavorativi tra gli studenti delle scuole superiori: validazione di uno strumento per l'orientamento professionale. *Bollettino di Psicologia Applicata*, 31-42.
- Petrongolo, B. (2009). The long-term effects of job search requirements: Evidence from the UK JSA reform. *Journal of Public Economics*, 93, 1234–1253. doi:10.1016/j.jpubeco.2009.09.001.
- Petruzzello, G., Mariani, M.G., Chiesa, R. & Guglielmi, D. (2020), “Self-efficacy and job search success for new graduates”, *Personnel Review*.
- Pignalberi, C. (2019). Libertà, capacitazione, e-community. Una possibile proposta di orientamento e di educazione alla socialità scolastico-professionale. *Formazione, lavoro, persona*, 13.
- Pini, A., Mariani M.G. (2014), *Performance adattiva nei contesti organizzativi: verso un modello di analisi integrato*, *Psicologia Sociale*, n.1, gennaio-aprile, 29-48.
- Pinquart, M., Juang, L. P., & Silbereisen, R. K. (2003). Self-efficacy and successful school-to-work transition: A longitudinal study. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 329-346.
- Probst, T. M., & Jiang, L. (2017). European flexicurity policies: Multilevel effects on employee psychosocial reactions to job insecurity. *Safety science*, 100, 83-90.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human performance*, 15(4), 299-323. DOI:10.1207/S15327043HUP1504\_01.

- Rahim, N. B., & Siti-Rohaida, M. Z. (2015). Protean career orientation and career goal development: Do they predict engineer's psychological well-being. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 270-277.
- Reed, C. A., Reardon, R. C., Lenz, J. G., & Leierer, S. J. (2001). A cognitive career course: From theory to practice. *The Career Development Quarterly*, 50(2), 158-167.
- Reitman, F., & Schneer, J. A. (2008). Enabling the new careers of the 21st century, *Organization Management Journal*, 5(1), 17-28.
- Reitman, F., & Schneer, J. A. (2008). Enabling the new careers of the 21st century. *Organization Management Journal*, 5(1), 17-28.
- Restiglian, E., Serbati, A., Da Re, L., Maniero, S., & Brait, D. (2020). Scegliere il futuro con consapevolezza. Una ricerca su pratiche di orientamento nella scuola secondaria. *Lifelong Lifewide Learning*, 16(35), 196-214.
- Restubog, S. L. D., Florentino, A. R., & Garcia, P. R. J. M. (2010). The mediating roles of career self-efficacy and career decidedness in the relationship between contextual support and persistence, *Journal of vocational behavior*, 77(2), 186-195.
- Restubog, S. L. D., Ocampo, A. C. G., & Wang, L. (2020). Taking control amidst the chaos: Emotion regulation during the COVID-19 pandemic. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103440>.
- Rode, J.C., Arthaud-Day, M., Ramaswami, A., & Howes, S. (2017). A time-lagged study of emotional intelligence and salary. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 77–89. doi:10.1016/j.jvb.2017.05.001.
- Rodrigues, R., Butler, C. L., & Guest, D. (2019). Antecedents of protean and boundaryless career orientations: The role of core self-evaluations, perceived employability and social capital, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 110, pp. 1-11.
- Rodrigues, R., Guest, D., Oliveira, T., & Alfes, K. (2015). Who benefits from independent careers? Employees, organizations, or both? *Journal of Vocational Behavior*, 91, 23–34. doi: 10.1016/j.jvb.2015.09.005.
- Rothwell, A., Herbert, I., & Rothwell, F. (2008). Self-perceived employability: Construction and initial validation of a scale for university students. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 1–12.
- Rothwell, A., Jewell, S., & Hardie, M. (2009). Self-perceived employability: Investigating the responses of post-graduate students. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 152-161.
- Rudolph, C. W., Lavigne, K.N. & Zacher, H. (2017). Career adaptability: A meta-analysis of relationship with measures of adaptability, adapting responses, and adaptation results. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 17-34.
- Sangiorgi, G. (2005). *L'orientamento. Teorie, strumenti, pratiche professionali*. Roma: Carocci.
- Savickas, M. L. (Ed.). (2011). *Career counseling*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Savickas, M.L. (2002). Career construction: A developmental theory of vocational behavior. In D. B. Associates (Ed.), *Career Choice and Development* (4th ed., pp. 149–205). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R.W. Lent (Eds.), *Career development and counseling* (pp. 42–70). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.



- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., & Van Vianen, A. E. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century, *Journal of vocational behavior*, 75(3), 239-250.
- Savickas, M.L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly*, 45, 247-259.
- Savickas, M.L. (2002). Career constructions: A developmental theory of vocational behavior. In D. Brown (Ed.), *Career choice and development* (4<sup>th</sup> ed., 149-205). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Savickas, M.L. (2013). Career constructions theory and practice. In S.D. Brown & R.W. Lent (Eds.), *Career development and counselling: Putting theory and research to work* (2<sup>nd</sup> ed., 147-183). Somerset, NJ, USA: Wiley.
- Savickas, M.L. e Porfeli, E.J. (2012). Career adapt-abilities scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 661-673.
- Schraub, E. M., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2011). The effect of change on adaptive performance: Does expressive suppression moderate the indirect effect of strain?. *Journal of Change Management*, 11(1), 21-44.
- Scott, A. B., & Ciani, K. D. (2008). Effects of an undergraduate career class on men's and women's career decision-making self-efficacy and vocational identity. *Journal of Career Development*, 34(3), 263-285.
- Scott, A.B. & Ciani, K.D. (2008). Effects of an undergraduate career class on men's and women's career decision-making self-efficacy and vocational identity. *Journal of career development*, 34(3), 263-285.
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators, *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 212-230.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Shirai, T., Shimomura, H., Kawasaki, T., Adachi, T., & Wakamatsu, Y. (2013). Job search motivation of part-time or unemployed Japanese college graduates. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 13(2), 95-114.
- Sjöberg, L. (2008). Chapter 10: Emotional Intelligence and Life Adjustment. *Counterpoints*, 2008, 336, 169-183.
- Soresi, S., Nota, L., & Ferrari, L. (2012). Career Adapt-Abilities Scale-Italian Form: Psychometric properties and relationships to breadth of interests, quality of life, and perceived barriers. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 705-711.
- Steiner, R. S, Hirschi, A., & Wang, M. (2019). Predictors of a Protean Career Orientation and Vocational Training Enrollment in the Post-School Transition. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 216-228. doi: 10.1016/j.jvb.2019.03.002
- Stokes, C. K., Schneider, T. R., & Lyons, J. B. (2010). Adaptive performance: A criterion problem. *Team Performance Management*, 16, 212-230.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration, *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.
- Sultana, R., & Malik, O. F. (2019). Is Protean Career Attitude Beneficial for Both Employees and Organizations? Investigating the Mediating Effects of Knowing Career Competencies. *Frontiers in Psychology*, 10, 1284.

- Sultana, R., & Malik, O. F. (2019). Is Protean Career Attitude Beneficial for Both Employees and Organizations? Investigating the Mediating Effects of Knowing Career Competencies. *Frontiers in Psychology, 10*, 1284.
- Tay, C., Ang, S., & Van Dyne, L. (2006). Personality, biographical characteristics, and job interview success: a longitudinal study of the mediating effects of interviewing self-efficacy and the moderating effects of internal locus of causality. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 446–454. doi:10.1037/0021-9010.91.2.446.
- Taylor, K.M. & Betz, N.E. (1983). Applications of self-efficacy theory to the understanding and treatment of career indecision. *Journal of Vocational Behavior, 22*(1), 63-81.
- Tiyanan, X., Linsheng, X., Gangxin, Z., Jiacheng, L., Bi, C., & Dingji, C. (2018, December). The Impacts of Organizational Socialization Strategy and Proactive Behaviors on the Adaption of Newcomers. In *4th International Conference on Economics, Management, Law and Education (EMLE 2018)*. Atlantis Press.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2012). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management, 38*(4), 427-454.
- Udayar, S., Fiori, M., Thalmayer, A.G. & Dossier (2018). Investigate the link between trait emotional intelligence, career indecision, and self-perceived employability: The role of career adaptability. *Personality and Individual Differences, 2018*, 135:7-12.
- Unite, J. (2014). *A theoretical and practical application of the protean career: Do career skills and values training improve career decision-making self-efficacy?* (Doctoral dissertation, Northern Illinois University).
- Urquijo, I., Extremera, N., & Solabarrieta, J. (2020). Connecting Emotion Regulation to Career Outcomes: Do Proactivity and Job Search Self-Efficacy Mediate This Link?. *Psychology Research and Behavior Management, 12*, 1109.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., Baillien, E., Vanbelle, E., Vanhercke, D., & De Witte, H. (2014). Perception of organization's value support and perceived employability: insights from self-determination theory, *The International Journal of Human Resource Management, 25*(13), 1904-1918.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Lens, W., & De Witte, H. (2010). Unemployed individuals' work values and job flexibility: An explanation from expectancy value theory and self-determination theory. *Applied Psychology: An International Review, 59*, 296-317. doi: 10.1111/j.1464-0597.2009.00391.x.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice, 1*, 124-150.
- Van der Heijde, C.M. & Van der Heijden, B.I. (2005). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability - and the impact of aging. In *International congress series, Vol. 1280*, 142-147. doi: 10.1016/j.ics.2005.02.061.
- Van Der Heijde, C.M., Van der Heijden, B.I.J.M., & Schyns, B. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability, *Human Resource Management, 45*, 449-476. doi:10.1002/hrm.20119.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E. & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review, 43*(4), 592-605.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach, *Personnel Review, 43*(4), 592-605.

- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*.
- Vinokur, A. D., Schul, Y., Vuori, J., & Price, R. H. (2000). Two years after a job loss: Long-term impact of the JOBS program on reemployment and mental health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 32-47. doi: 10.1037/1076-8998.5.1.32.
- Vuori, J., & Vinokur, A. D. (2005). Job-search preparedness as a mediator of the effects of the työhön job search intervention on re-employment and mental health. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 275-291. doi: 10.1002/job.308.
- Wanberg, C. R. (2012). The individual experience of unemployment. *Annual review of psychology*, 63, 369-396. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100500.
- Wang, J., & Lee, M. H. (2019). Based on Work Value to Discuss the Effect of College Students' Corporate Internship on the Employability, *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 64.
- Wang, L., & Yan, F. (2018). Emotion regulation strategy mediates the relationship between goal orientation and job search behavior among university seniors. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 1-12. doi:10.1016/j.jvb.2018.05.011.
- Wang, L., Xu, H., Zhang, X., and Fang, P. (2017). The relationship between emotion regulation strategies and job search behavior among fourth-year university students. *Journal of Adolescence*, 59, 139–147. doi: 10.1016/j.adolescence.2017.06.004.
- Watchravesringkan, K. T., N. N. Hodges, J. Yurchisin, J. Hegland, E. Karpova, S. Marcketti, & Yan. R. (2013). Modeling Entrepreneurial Career Intentions Among Undergraduates: An Examination of the Moderating Role of Entrepreneurial Knowledge and Skills. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 41(3), 325–342.
- Waters, L., Briscoe, J., & Hall, D. T. (2014). Using protean career attitude to facilitate a positive approach to unemployment. In *Psycho-social Career Meta-capacities*, 19-33. Springer, Cham.
- Waters, L., Hall, D., Wang, L., & Briscoe, J. (2015). Protean career orientation: A review of existing and emerging research. In R. J. Burke, K. M. Page & C. L. Cooper (Eds.), *Flourishing in life, work and careers: Individual wellbeing and career experiences* (pp. 234-260). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Wiernik, B. M., & Kostal, J. W. (2018). Protean and boundaryless career orientations: A critical review and meta-analysis, *Journal of counseling psychology*, 66(3), 280.
- Wolgast, M., Lundh, L., & Viborg, G. (2011). Cognitive reappraisal and acceptance: An experimental comparison of two emotion regulation strategies. *Behaviour Research and Therapy*, 49(12), 858–866. <http://dx.doi.org/10.1016/j.brat.2011.09.011>.
- Wong, S. C., Mohd Rasdi, R., Abu Samah, B., & Abdul Wahat, N. W. (2017). Promoting protean career through employability culture and mentoring: Career strategies as moderator, *European Journal of Training and Development*, 41(3), 277-302.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.

- Zacher H, & Bock A. (2014). Mature age job seekers: the role of proactivity. *Journal of Managerial Psychology*, 29(8), 1082–1097. doi:10.1108/JMP-05-2012-0158.
- Zafar, J., Farooq, M., & Quddoos, M. U. (2017). The relationship between protean career orientation and perceived employability: A study of private sector academics of Pakistan. *Journal of Management Sciences*, 4(2), 133-145.
- Zaki, J. (2020). Integrating empathy and interpersonal emotion regulation. *Annual Review of Psychology*, 71, 517-540. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010419-050830>.
- Zakkariya, K. A., & Nimmi, P. M. (2020). Bridging job search and perceived employability in the labour market—a mediation model of job search, perceived employability and learning goal orientation. *Journal of International Education in Business*.
- Zampetakis, L. A., Kafetsios, K., Bouranta, N., Dewett, T., & Moustakis, V. S. (2009). On the relationship between emotional intelligence and entrepreneurial attitudes and intentions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. doi:10.1108/13552550910995452.
- Zhang, L., Liu, J., Loi, R., Lau, V. P., & Ngo, H. Y. (2010). Social capital and career outcomes: a study of Chinese employees, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1323-1336.