

Aspetti evolutivi della qualità del lavoro dei laureati. Visioni tratte da un esperimento *Delphi-like*

Luigi Fabbris, Maria Cristiana Martini¹
Università degli Studi di Padova

Riassunto. In questa nota si riportano i risultati salienti di un esperimento di tipo Delphi (variante Shang) condotto consultando, mediante *e-mail*, un insieme di esperti su questioni attinenti al mercato italiano del lavoro. Le dimensioni della qualità del lavoro dei laureati neo-assunti sono prima esaminate in relazione a determinate teorie della funzionalità organizzativa e ad altre ricerche su aspetti qualitativi del lavoro, e poi traggurdate con riferimento alla situazione a fine carriera dei laureati. Si cerca così di dare un senso alle aspirazioni del laureato nella fase dell’inserimento lavorativo e a quelle che acquistano importanza “a regime”, quando si è definitivamente sistemato nella professione. Le dimensioni della qualità all’ingresso e quelle della situazione “a tendere” sono rapportate alla capacità previsionale degli esperti mediante l’analisi del differenziale semantico e la rappresentazione tramite reti sociali.

Parole chiave: Qualità del lavoro; Metodo Delphi; Metodo Shang; Differenziale semantico; Reti sociali.

1. Motivazioni e metodologia dell’esperimento Delphi

Martini e Fabbris (2005) hanno realizzato un esperimento di tipo Delphi, variante Shang (Ford, 1975), per quantificare gli aspetti rilevanti della qualità del lavoro. I questionari che sono stati sottoposti ad un *panel* di 12 esperti contengono quesiti che focalizzano, in una progressione predeterminata, le dimensioni della qualità del lavoro dei laureati.

Gli esperti, consultati in modo indipendente e da postazione remota (*e-mail*), rappresentano varie aree professionali e culturali².

¹ Il presente lavoro è stato finanziato nell’ambito del PRIN “Transizioni Università-Lavoro e valorizzazione delle competenze professionali dei laureati: modelli e metodi di analisi multidimensionale delle determinanti”, cofinanziato dal MIUR. Coordinatore nazionale del PRIN e del gruppo di Padova è Luigi Fabbris. La nota è stata redatta da: M.C. Martini per il Paragrafo 3 e da L. Fabbris per i restanti paragrafi.

L'esperimento è stato condotto in tre fasi. In ciascuna fase è stato inviato agli esperti designati un questionario tramite posta elettronica, con la richiesta di compilarlo e restituirlo per la stessa via entro una data fissata. Sulla base delle risposte volta a volta ottenute sono state formulate le domande per la rilevazione successiva.

Nella prima fase è stato chiesto agli esperti di dare una propria definizione di *lavoro di qualità*, di indicare le dimensioni generali della qualità del lavoro e quelle della qualità del lavoro per un laureato all'inizio della carriera, precisando, per ciascuna dimensione, gli indicatori caratterizzanti. Sono state così identificate le cinque dimensioni principali che si illustrano nel seguito.

Nella seconda fase è stato chiesto agli esperti di assegnare a ciascuna dimensione un punteggio percentuale (a somma 100 per l'insieme delle dimensioni) di importanza rispetto alla qualità e si è così quantificata l'importanza di ciascuna dimensione.

Nell'ultima fase, Martini e Fabbris (2005) hanno comunicato agli esperti l'esito della rilevazione domandando loro di confermare, o di modificare, se lo ritenevano opportuno, i pesi attribuiti alle dimensioni. Hanno, inoltre, chiesto di indicare un analogo peso alle stesse dimensioni per un laureato avanti nella carriera, suggerendo come figura di riferimento un funzionario di buon livello o un dirigente. Si è, inoltre, posta una batteria di quesiti intesi a indagare quale fosse l'immagine del mondo del lavoro che gli esperti avevano in mente nel quotare le dimensioni del lavoro dei laureati. Nel seguito, ci si riferisce a questo ambito di conoscenza come alla *ricerca del differenziale semantico* degli esperti (Osgood *et al.*, 1957).

Si sono così ottenute due stime delle caratteristiche che il lavoro di qualità dovrebbe possedere dal punto di vista del laureato³:

- *Una stima attinente ai primi due-tre anni dal primo inserimento lavorativo*, ma anche a quando il neo-laureato si presenta per il lavoro e deve decidere se accettarlo, rifiutarlo, o collocarlo temporaneamente in una graduatoria di preferenza⁴;
- *Una seconda attinente alla situazione alla fine della carriera professionale*, ossia dopo un percorso che può comportare sia movimenti in verticale (cam-

² Il *panel* comprende studiosi, accademici e non, di temi inerenti alla valutazione del sistema universitario e l'inserimento lavorativo dei laureati, rappresentanti di associazioni di categoria e di sindacati dei lavoratori con pratica di lavoro nella formazione e nell'inserimento lavorativo di personale qualificato, esperti che operano per conto di agenzie pubbliche e private di orientamento e inserimento lavorativo (Martini e Fabbris, 2005).

³ Quasi tutti gli esperti suggeriscono che le dimensioni qualitative del lavoro sono le stesse sia per il lavoro in genere, sia per le attività destinate ai laureati. Le differenze stanno nei pesi delle componenti e nei tempi in cui i fatti implicati dalle dimensioni si dovrebbero realizzare.

⁴ Il laureato esperisce una pluralità di opportunità offerte dal mercato prima di accettare quella più confacente. Si può leggere Fabbris *et al.* (2002) per comprendere quante alternative di lavoro esamina un neo-laureato dell'Università di Padova prima di accettarne una.

bio di posizione), sia in orizzontale (cambio di luogo di lavoro o di attività professionale).

Gli esperti hanno quantificato l'importanza delle seguenti dimensioni:

- *Ambiente di lavoro e logistica.* Comprende caratteristiche apparentemente eterogenee: la facilità di raggiungere il posto di lavoro, la qualità degli spazi fisici (comfort, estetica), l'adeguatezza delle informazioni e degli strumenti forniti, della tecnologia disponibile e delle metodologie di lavoro utilizzate, la qualità dell'ambiente sociale interno al luogo di lavoro (relazioni interpersonali con colleghi, superiori e clienti, possibilità di formazione, affiancamento da parte di colleghi esperti e manager), l'interazione con altre imprese⁵. Alla collocazione ambientale del lavoro – seppure con una certa variabilità di opinioni (il coefficiente di variazione della stima è del 33%) – gli esperti hanno dato peso⁶ pari al 15,3%.
- *Riconoscimento esterno, prestigio sociale.* Questa dimensione fa riferimento ai riflessi sociali del lavoro del laureato nell'ambito dei suoi microcosmi, la famiglia, i gruppi amicali e i conoscenti. La dimensione è stata giudicata secondaria per la valutazione della qualità del primo lavoro (peso: 12,7%), essendo considerata tutt'al più una etichettatura esterna dell'attività svolta dal laureato e del livello d'inquadramento, condizioni ambedue transitorie e comunque poco comprensibili nello specifico da chi non appartiene all'organizzazione produttiva.
- *Riconoscimento interno della professionalità.* È scomponibile nel riconoscimento economico (retribuzione) e in quello professionale (ruolo e posizione nella professione, possibilità di impiego delle competenze). Il peso dato a questa componente è del 20,4%, con una preponderanza della componente di coerenza professionale rispetto a quella del riconoscimento economico.
- *Possibilità di crescita professionale.* È strutturata come la precedente, però è riferita ad una prospettiva dinamica anziché all'attualità. Soprattutto per i numerosi neo-laureati convinti che le proprie potenzialità sono inizialmente sacrificate, le possibilità di crescita (economica e) professionale decidono per l'appetibilità di un'occupazione almeno quanto la collocazione gerarchica e la stabilità del contratto di lavoro all'inserimento. Il peso che gli esperti hanno attribuito a questa dimensione è del 28,7%, decisamente superiore al rilievo dato alla stabilità del contratto di lavoro e alla qualifica funzionale d'ingresso nella struttura, e con minima variabilità nei giudizi (il coefficiente di variazione della stima è del 22%).

⁵ Sulla rilevanza del luogo di lavoro come metro della qualità dell'occupazione dei laureati si può consultare anche Cappa e Fabbris (2004).

⁶ Nel seguito si discutono solo le percentuali “aggiustate” dagli esperti durante la terza fase sperimentale. I pesi delle dimensioni della qualità del lavoro sono rimasti praticamente gli stessi nonostante il *feed-back* informativo offerto agli esperti. I pesi del lavoro “a carriera consolidata” si possono, a loro volta, considerare ancorati alle quantificazioni espresse, con una duplice valutazione, relativamente alla qualità del lavoro iniziale.

- *Autonomia organizzativa e progettuale.* È la dimensione della creatività, della progettualità, della libera espressione dello spirito di responsabilità, della non-afflizione anche quando il lavoro è svolto in posizione subalterna. L'autonomia riguarda sia la discrezionalità nella scelta dei tempi e dei modi dell'operatività, sia la possibilità di proporre progetti innovativi, sia la variabilità (o non-ripetitività) e la completezza (o non-parcellizzazione tayloristica) delle funzioni. Anche questa dimensione è imprescindibile al fine di qualificare il lavoro di un neo-laureato, tanto che gli esperti vi assegnano un peso del 22,9%.

Volendo aggregare le dimensioni della qualità secondo il frugale criterio classificatorio proposto da Herzberg (1959) si ottengono i seguenti fattori⁷:

1. *fattori "igienici"*, vale a dire fattuali, inerenti alle condizioni estrinseche del lavoro, come l'ambiente fisico (distanza da casa, qualità degli spazi), l'organizzazione del lavoro (orari, ampiezza delle funzioni, ruolo e posizione nella gerarchia, ergonomia⁸), l'ambiente sociale interno (clienti, committenti, clima relazionale aziendale, opportunità di apprendimento offerte), la remunerazione e gli incentivi, la dinamicità del comparto economico;
2. *fattori motivazionali*, intrinseci al lavoro e capaci di procurare una crescita della personalità di chi lavora e di incrementare il suo senso di appartenenza all'organizzazione. I fattori motivazionali sono quelli che affondano le loro radici nei bisogni superiori dell'uomo: il bisogno di autorealizzazione, il bisogno di riconoscimento sociale, il bisogno di creare e di sentirsi libero nell'esecuzione del lavoro. In sintesi, nel bisogno di una continua crescita psicologica attraverso il lavoro. Secondo l'Autore, la realizzazione in senso motivazionale riguarda:
 - l'ampliamento continuo della conoscenza del lavoratore, in modo da tenerne viva l'intelligenza e aumentarne le capacità realizzative;
 - l'irradiazione della capacità creativa del lavoratore in ogni aspetto della sua attività;
 - la crescita del lavoratore in quanto persona che ambisce a progredire nel lavoro e nella società, non solo, si badi bene, come membro di un gruppo con il

⁷ Herzberg (1966), disquisendo sulla capacità dei due fattori di generare soddisfazione nel lavoratore, sostiene che solo i fattori motivazionali possono suscitare soddisfazione, mentre la qualità di quelli ambientali e remunerativi può, tutt'al più, minimizzare l'insoddisfazione per il lavoro.

⁸ La tecnologia dell'azienda ha un ruolo ambivalente nel determinare la qualità del lavoro degli addetti intellettuali. Per un lavoratore intellettuale, qual è idealmente ogni neo-occupato con un titolo di studio elevato, i sistemi informativi e la tecnologia pertinente, i flussi di informazioni interni ed esterni all'azienda, e le metodologie produttive, regolano in modo cogente l'attività degli operatori intellettuali, rendendone più cadenzata e meccanica (in senso tayloristico, cfr. Lutz, 1992) l'attività. D'altronde, la prospettiva di lavorare in un ambiente tecnologicamente qualificato può invogliare un neo-laureato a scommettere su quell'azienda per un futuro professionalmente e socialmente qualificato. Sulle particolari opportunità che l'innovazione tecnologica apre ai giovani più qualificati si vedano anche Kern e Schumann (1991).

quale condivide obiettivi di realizzazione produttiva e dentro il quale può anche sviluppare competitività interpersonale, bensì come individuo.

L'ampliamento continuo delle competenze e delle opportunità *à la Herzberg* è ciò che Martini e Fabbris (2005) denominano "possibilità di crescita professionale"; l'irradiazione di capacità creativa è da quest'ultimi denominata "autonomia organizzativa e progettuale", l'ambizione a progredire nel lavoro e nella società è da Martini e Fabbris decomposta nella categoria dell'attesa di "riconoscimento esterno, prestigio sociale" e in quella dell'attesa di "riconoscimento interno della professionalità" che il lavoratore prova dentro l'animo⁹.

La considerazione che Herzberg associa al lavoro in quanto possibile fattore di soddisfazione converge alla lontana con quella definita da Martini e Fabbris. Questi ultimi muovono, infatti, dalla considerazione che i laureati, avendo studiato così a lungo per acquisire capacità professionali, si aspettano che siano loro offerti esclusivamente progetti di lavoro coerenti con l'investimento formativo o, con una minima forzatura, con le posizioni che l'investimento formativo loro riserva¹⁰. Quindi, l'approccio di Herzberg, il quale è stato applicato di norma a lavoratori a bassa professionalità, può fornire una base concettuale anche alle analisi sul lavoro dei laureati (Avallone, 1994; Maeran, 2003).

Il potenziale di soddisfazione derivante da lavori ricchi di contenuti intelligenti e di responsabilità è chiaramente delineato nelle indicazioni degli esperti consultati da Martini e Fabbris (2005). Le componenti esclusivamente motivazionali qualificano il lavoro per il 64,3%, quelle esclusivamente ambientali per il 15,3%, quelle inerenti a remunerazione e professionalità, che si possono collocare a mezza via¹¹, per il 20,4%.

Pertanto, quand'anche – accettando la drastica dicotomia di Herzberg – si sommi alle componenti ambientali del lavoro il riconoscimento della professionalità

⁹ Gli studiosi di psicologia dell'organizzazione rappresentano le potenzialità di crescita professionale con il cosiddetto *empowerment*, il cui significato letterale darebbe "incremento di potere" e che è un presupposto per motivare il lavoratore a dare di più. L'*empowerment* si può ottenere con la condivisione delle aspettative reciproche (del lavoratore e dell'organizzazione) e con la negoziazione (Nielsen, 1993).

¹⁰ Conviene precisare che Martini e Fabbris non sposano la posizione di "alta aspettativa" dei neo-laureati, bensì la esaminano con spirito critico. La netta preferenza per lavori di qualità domina comunque i comportamenti di ricerca di lavoro dei laureati. Sul significato della motivazione individuale nella ricerca di lavoro e nella realizzazione di attività professionali si veda, tra gli altri, Vroom (1964).

¹¹ La remunerazione, nella misura in cui è imposta dall'esterno (contratti collettivi) ed è, all'ingresso nel lavoro, scarsamente elastica rispetto alla professionalità portata dal laureato (Bonamin *et al.*, 2005) può essere considerata una variabile di sfondo del lavoro. Diverso è il riconoscimento della professionalità: soprattutto nei primi anni dopo il conseguimento del titolo, il laureato punta a svolgere un'attività coerente con la formazione avuta. La mancata coerenza tra lavoro e formazione può generare frustrazione nel laureato.

nell'ambito dell'azienda, le dimensioni inerenti all'autorealizzazione dominano nettamente nella valutazione della qualità del lavoro.

Le proposte degli esperti si possono altresì confrontare con le ipotesi di Maslow (1954) sulla gerarchia dei bisogni umani. Questi ipotizza che i bisogni dell'uomo si possano collocare su una scala avente cinque ordini di complessità, da un livello elementare a uno di complessità aperta verso l'alto. Interpretandoli in relazione al lavoro (McGregor, 1960), questi bisogni sono così denominabili (Bonazzi, 2002):

1. *fisiologici*, se riguardano la sopravvivenza economica (da Maslow denominata "sicurezza di breve periodo"),
2. *di sicurezza*, se riguardano la stabilità e la sopravvivenza professionale¹² ("sicurezza di lungo periodo"),
3. *di socializzazione* (o *di amore*, per usare la terminologia di Maslow), se riguardano l'inserimento della persona in un ambiente sociale qualificato ed appagante,
4. *dell'io* (o *della stima*), se riguardano l'apprezzamento per l'attività svolta e il riconoscimento del proprio status professionale dalla e nella società,
5. *di autorealizzazione*, se riguardano l'aspirazione ad un lavoro e a una vita che gli permetta di arricchire la sua dimensione psicologica, "diventando ciò che è capace di diventare".

L'ipotesi di Maslow è che l'ordine gerarchico dei bisogni determini la priorità nella loro soddisfazione¹³. Vale a dire che il lavoratore, il quale non abbia pienamente soddisfatto un bisogno di un certo livello, non avverte la necessità di uno di livello superiore.

Gli esperti del nostro esperimento hanno immaginato che le dimensioni del lavoro del laureato siano graduabili esattamente come i bisogni di Maslow. In cima alla valutazione hanno posto la dimensione della crescita, attuale e prospettica, del lavoratore finalizzata all'autorealizzazione tramite l'attività professionale, poi la necessità del riconoscimento di un ruolo autonomo nell'esercizio dell'attività, poi quella del consolidamento professionale e della sicurezza economica e infine quella del

¹² Vi sono persone che preferiscono un "posto sicuro" in un'organizzazione burocratica e altre (liberi professionisti, imprenditori) che preferiscono una posizione di maggiore status anche se meno sicura.

¹³ L'approccio di Maslow si può considerare una forma di ibridazione della "Città del sole" di Tommaso Campanella. Anche Campanella immagina la sua città ideale a gironi concentrici, più larghi verso il basso e sempre più ristretti ed elitari verso l'alto. Ogni girone prefigura uno status sociale. Le persone appartenenti ad un girone ambiscono a progredire, come nell'ipotesi maslowiana, verso quello superiore, ma non soffrono particolarmente se non hanno successo in questo passaggio. Sono, invece, terrorizzate dal rischio di cadere più in basso del girone sul quale sono collocate. Riportando la metafora nel mondo del lavoro, la distanza tra il livello al quale una persona è collocata e quello a cui mira è cruciale per comprendere la sua soddisfazione o la sua frustrazione. L'approccio teorico di Alderfer (1972), che semplifica quello di Maslow a tre categorie, diventa più facilmente adattabile a varie realtà lavorative.

riscontro sociale. La differenza sostanziale tra le due graduatorie sta nel minore interesse al riscontro sociale per il proprio ruolo professionale associato dagli esperti al lavoro del neo-assunto.

Nel definire la qualità del lavoro di un neo-assunto tutte queste dimensioni vanno quotate al contempo, da quella della sopravvivenza economica, a quella dell'inserimento in un ambiente fisico e sociale gradevole, a quella del riconoscimento del prestigio sociale conseguente alla posizione ricoperta, a quella, prevalente su tutte, dell'autorealizzazione personale.

Che cosa distingue dunque la suggestiva classificazione di Maslow da quella proposta dagli esperti? Maslow si riferisce a percorsi esistenziali, prefigura masse in movimento verso posizioni gradualmente migliorative, mentre la stima degli esperti rappresenta la stratificazione dei bisogni delle persone che, pur essendo senza un passato professionale, aspirano a collocarsi direttamente al livello più alto della scala maslowiana e valutano la qualità di un lavoro avendo presenti tutti i bisogni della scala. Comunque sia, lo stesso Maslow, con riferimento ad una persona, ipotizza che possa essere soddisfatta in proporzioni decrescenti rispetto a bisogni gradatamente più complessi, immaginando che i livelli di soddisfazione decrescano andando dal basso verso l'alto della scala¹⁴.

Nel seguito della nota si discute se la rappresentazione della qualità del lavoro relativa ai primi anni di attività e quella che caratterizza il completamento della carriera sono significativamente diverse (Par. 2).

Nel Par. 3 si descrive lo scenario che risulta dall'analisi del differenziale semantico svolta presso gli esperti relativamente alle caratteristiche del mercato del lavoro per un neo-laureato al suo primo impiego.

Nel Par. 4 si traggono alcune considerazioni conclusive sull'analisi svolta e si presentano proposte per l'approfondimento empirico degli argomenti trattati nella nota in future ricerche.

2. Lavoro e *homo socialis*

La rappresentazione della qualità del lavoro dei laureati a carriera consolidata è diversa da quella iniziale (Fig. 1). Le aspirazioni tendono a crescere con il successo, a diminuire con l'insuccesso, sono influenzate dalle prestazioni degli altri componenti

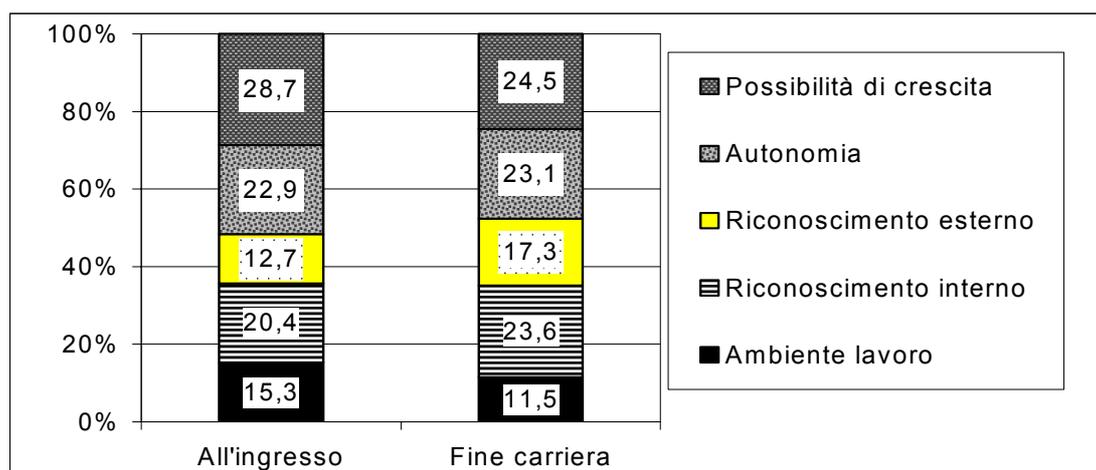
¹⁴ Si noti che la scala di Maslow è essenzialmente storica, riguarda l'evoluzione dei bisogni. Le dimensioni del lavoro dei laureati stimate dagli esperti riguardano, invece, le aspirazioni "trasversali", inerenti a un determinato momento della vita sociale dei laureati. Quando la distanza tra le proprie aspirazioni e le possibilità date dal mercato del lavoro fosse incolumabile, anche i laureati dovranno muovere le proprie ambizioni verso livelli più bassi della scala.

del gruppo di appartenenza (area funzionale, ufficio) e si confrontano con modelli di ritorno sociale che variano con i mutamenti generali della società.

Le differenze più percettibili riguardano l'ambiente di lavoro e la possibilità di crescita, che perdono di importanza rispetto alla valutazione all'inserimento nel lavoro (il peso relativo si riduce di circa il 4% per ciascuna dimensione), e il riconoscimento esterno, che recupera quasi il 5%.

Queste differenze sono intuitive. Infatti, nel tempo si riduce, rispetto al momento dell'ingresso nel lavoro, il ruolo delle speranze di crescita personale tramite la professione, giacché ciò che poteva succedere per la realizzazione del lavoratore è già successo, oppure sta per completarsi. Tuttavia, la motivazione del laureato alla crescita personale rimane saliente tanto quanto l'autonomia organizzativa e la libertà creativa nel lavoro. Insieme, queste due componenti rappresentano quasi la metà (47,6%) degli aspetti che definiscono la qualità del lavoro. All'ingresso, però, erano quotate al 51,6%.

Figura 1. *Peso percentuale delle dimensioni della qualità del lavoro secondo gli esperti Delphi*



Diminuisce in modo proporzionalmente rilevante (dal 15,3% all'11,5%) il ruolo delle variabili ambientali. Sia perché il lavoratore aumenta il senso di appartenenza alla struttura, sia perché, integrandosi nell'organizzazione e consolidando la propria posizione professionale, acquisisce diritti a scegliere alcune variabili contestuali.

Tra le variabili contestuali, cambia di significato nel tempo anche il reddito. Dopo l'inserimento professionale, il reddito è comparato dal lavoratore con il vissuto professionale e con ciò che ricevono gli altri e risulta significativo non per la mera

necessità, bensì per gli standard di potere e di autostima che il lavoratore laureato rappresenta nella propria mente paragonandosi con i propri pari¹⁵.

Cresce, invece, il bisogno di riscontro sociale, interno ed esterno, di quanto il lavoratore è in grado di fare e di essere. Il lavoro diventa più nitidamente un modo attraverso il quale l'individuo può imporsi socialmente. Superata, cioè, la fase anormale dell'inserimento, il lavoro diventa il veicolo forse principale delle ambizioni, da realizzare gradualmente, del laureato come *homo socialis*.

Questa situazione "a tendere" è quella maggiormente confrontabile con l'ordinamento ipotizzato da Maslow. L'ordine delle dimensioni è lo stesso dei livelli di bisogno di Maslow: in cima quelli dell'autorealizzazione personale e della realizzazione professionale a carattere "egoistico" à la Herzberg, segue l'affermazione sociale mediante il lavoro e infine i bisogni di qualità "estrinseca" dell'ambiente produttivo e relazionale¹⁶.

3. Percezioni "esperte" della qualità del lavoro e del ruolo professionale dei neo-laureati

Per capire le motivazioni che reggono le ipotesi degli esperti e l'importanza di ciascuna delle dimensioni introdotte nel Par. 1 nel definire la qualità del lavoro, si è applicata la tecnica del differenziale semantico, consistente nella scelta da parte degli esperti, per ciascuna di 20 coppie di aggettivi o locuzioni aggettivali antitetiche, dell'aggettivo o della locuzione che meglio descrive il mercato del lavoro dei neo-laureati. Le risposte ottenute sono presentate nella Fig. 2.

La maggior parte delle caratterizzazioni del mercato trova una quasi completa convergenza di opinioni degli esperti: la convergenza è massima sul fatto che al neo-laureato si presenta un mercato del lavoro dinamico, crescente in importanza, razionale, ma fluttuante. Le maggiori discordanze tra gli esperti si osservano relativamente alla velocità dello sviluppo e alla prevedibilità di tale mercato.

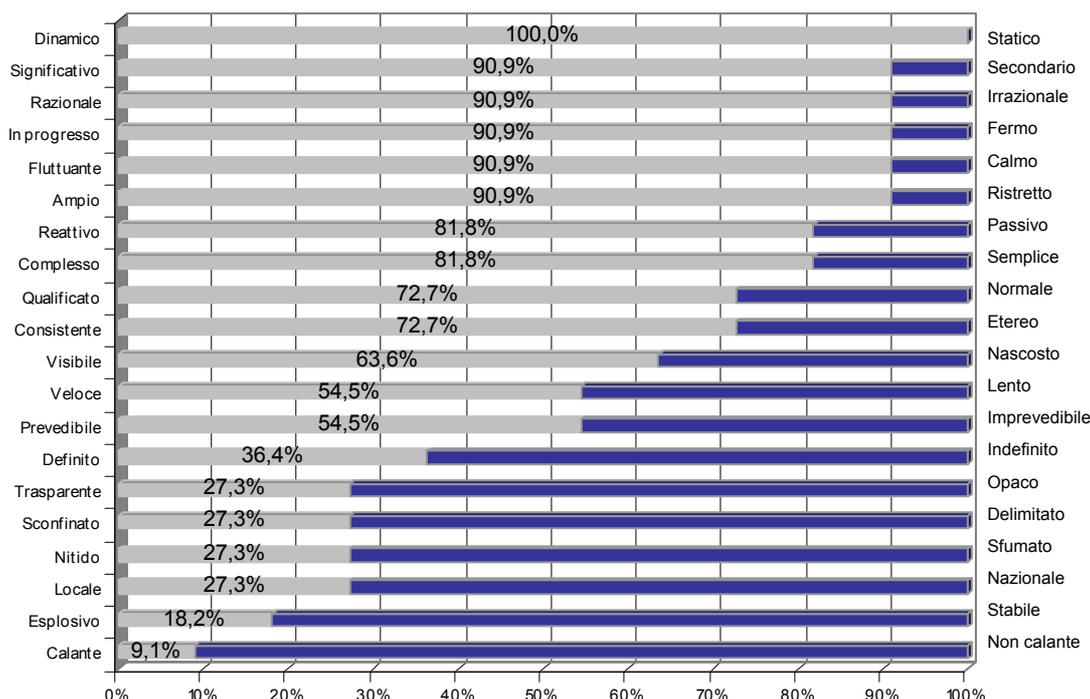
Al fine di studiare le relazioni tra le singole caratteristiche del mercato del lavoro, si è costruita una matrice quadrata simmetrica che riporta, per ciascuna coppia di aggettivi, quante volte i rispondenti li hanno scelti contemporaneamente. Tale ma-

¹⁵ Nel confronto tra pari sembra che le donne abbiano criteri di valutazione dell'utilità del reddito da lavoro parzialmente diversi da quelle degli uomini. Secondo Ross e Mirowsky (1996) le donne cercano, in misura maggiore degli uomini, compensi non direttamente economici, come il riconoscimento di un lavoro ben fatto.

¹⁶ Il confronto soffre ancora della fusione delle componenti economiche e di quelle inerenti alla realizzazione professionale nella dimensione "riconoscimento interno all'azienda". Tuttavia, queste componenti acquisiscono, a carriera consolidata, maggiore importanza rispetto alla situazione iniziale di inserimento nel lavoro.

trice può essere vista come una rete sociale completa (Scott, 1991), in cui le unità di analisi sono le singole caratteristiche del mercato, e la relazione che si instaura tra di esse consiste nell'essere utilizzate insieme nell'ambito della caratterizzazione delineata dallo stesso rispondente.

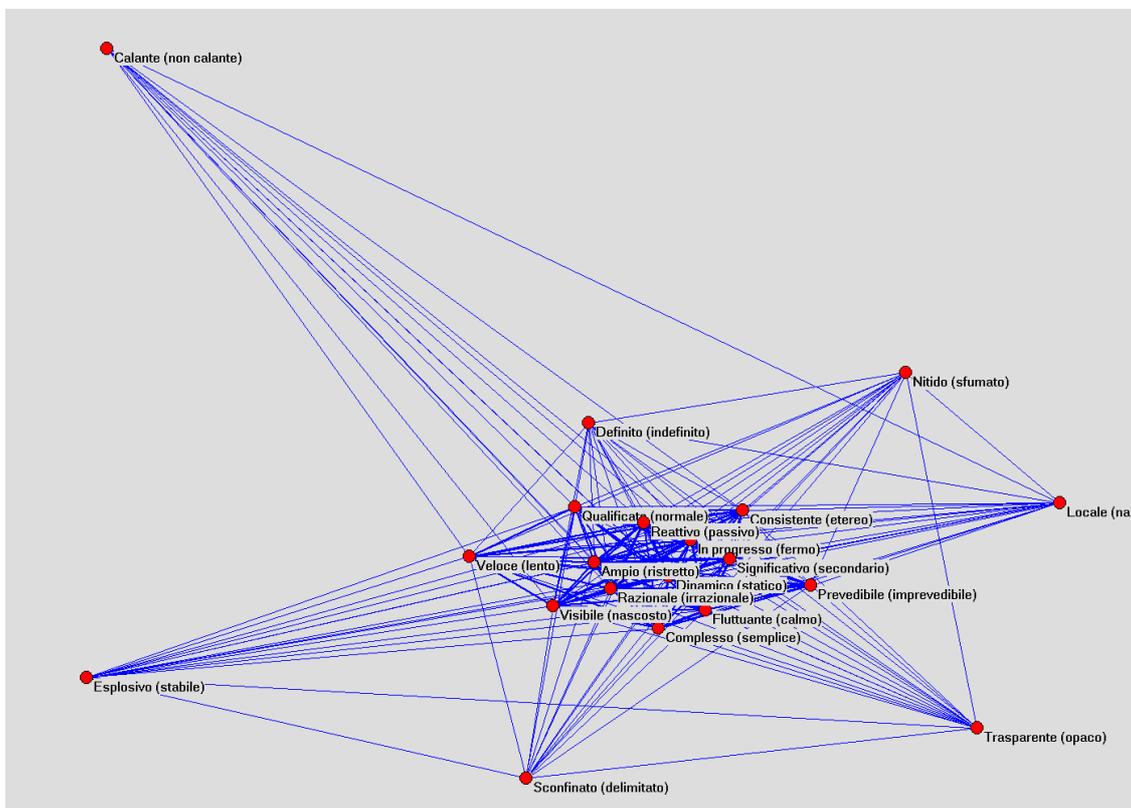
Figura 2. Rappresentazione grafica delle frequenze di aggettivi che, secondo gli esperti consultati, descrivono il mercato del lavoro



La rappresentazione grafica di tale rete sociale (Fig. 3) è stata ottenuta applicando il metodo Kamada-Kawai (1989) basato sulle cosiddette "energie" con il software Pajek (Batagelj e Mrvar, 1998). La soluzione riproduce quanto percepibile dalla semplice analisi univariata delle frequenze, vale a dire una forte omogeneità delle indicazioni degli esperti interpellati.

Infatti, il grafico ottenuto non rivela la presenza di gruppi di aggettivi alternativi che si compongono in profili descrittivi diversi, ma delinea un unico gruppo di aggettivi molto coeso (cioè molto condiviso), da cui si staccano alcuni aggettivi che esprimono difficoltà di previsione del mercato a causa della difficoltà di recepire nuova occupazione.

Figura 3. Rappresentazione grafica della rete sociale completa costituita dalle occorrenze contemporanee di aggettivi entro il profilo descrittivo del mercato del lavoro fornito da uno stesso esperto (fra parentesi l'aggettivo antagonista proposto dalla domanda)



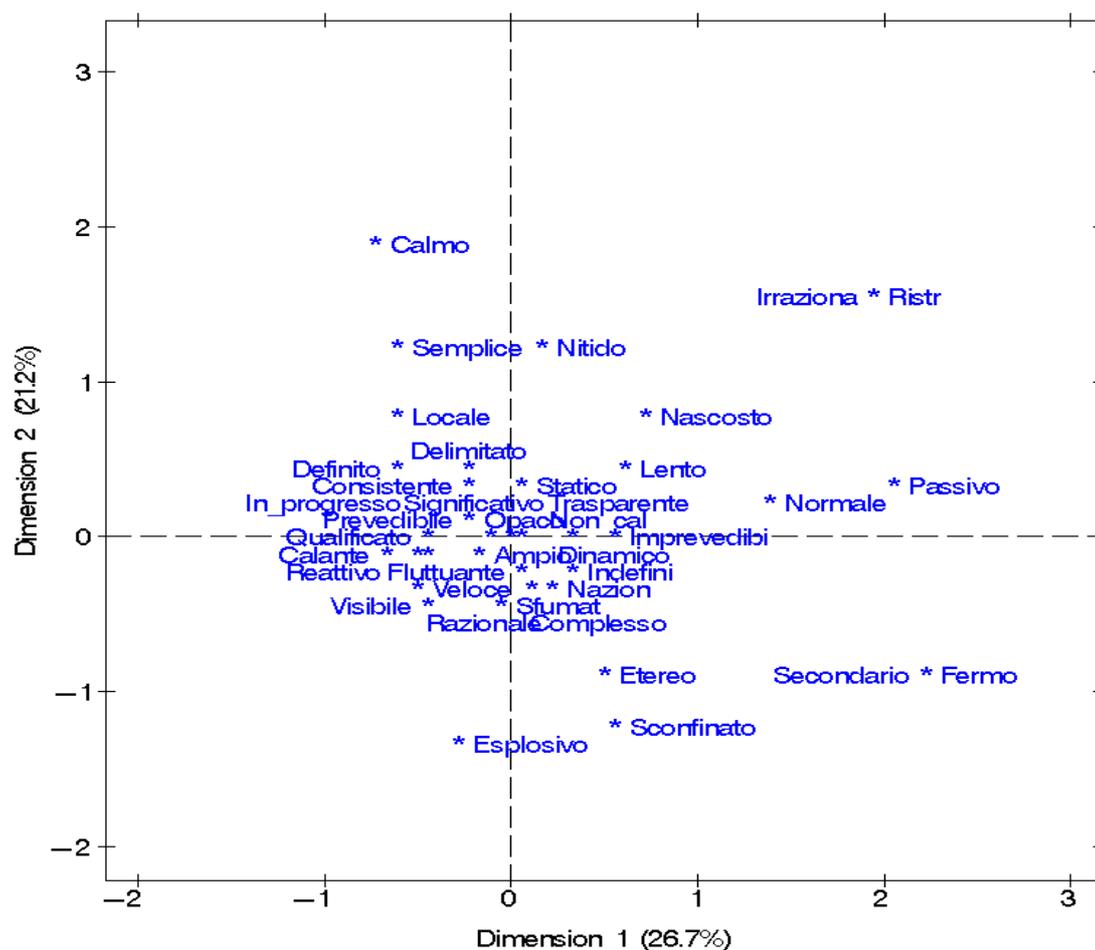
Per completare il quadro relativo allo sfondo di contesto che possiamo ricavare dalle rappresentazioni fornite dagli esperti, si effettua una analisi delle corrispondenze (Greenacre, 1993, 1984) sui dati relativi alle scelte effettuate da ciascun rispondente; il software utilizzato è la procedura CORRESP del pacchetto statistico SAS (SAS Institute, 1994, 2000). Nella Tab. 1 sono riportate le coordinate fattoriali, la comunanza percentuale e i contributi percentuali alla determinazione degli assi per ciascuna delle modalità considerate, mentre la rappresentazione grafica delle prime due dimensioni si trova nella Fig. 4.

Le prime due dimensioni spiegano nel complesso quasi il 50% dell'inerzia totale, che diventano rispettivamente il 51,5% per il primo asse e il 28,4% per il secondo se si passa a considerare l'inerzia corretta secondo Benzécri (1979).

Tabella 1. Coordinate fattoriali, comunanza percentuale e contributi percentuali alla determinazione degli assi per ciascuna modalità (per le masse, v. Fig. 2)

<i>Aggettivi</i>	<i>Coordinate fattoriali</i>		<i>Comunanza</i>	<i>Contributi</i>	
	<i>Prima</i>	<i>Seconda</i>		<i>Prima</i>	<i>Seconda</i>
<i>Ampio</i>	-0,19	-0,15	60,3	0,7	0,5
<i>Ristretto</i>	1,92	1,53	60,3	6,6	5,3
<i>Calante</i>	-0,68	-0,10	4,8	0,8	0,0
<i>Non calante</i>	0,07	0,01	4,8	0,0	0,0
<i>Complesso</i>	0,13	-0,28	43,3	0,3	1,6
<i>Semplice</i>	-0,60	1,26	43,3	1,3	7,2
<i>Consistente</i>	-0,20	0,34	41,3	0,6	2,1
<i>Etereo</i>	0,53	-0,91	41,3	1,5	5,6
<i>Definito</i>	-0,63	0,41	32,2	2,8	1,5
<i>Indefinito</i>	0,36	-0,23	32,2	1,6	0,9
<i>Esplosivo</i>	-0,25	-1,32	40,2	0,2	7,9
<i>Stabile</i>	0,06	0,29	40,2	0,1	1,8
<i>Calmo</i>	-0,75	1,91	42,0	1,0	8,2
<i>Fluttuante</i>	0,07	-0,19	42,0	0,1	0,8
<i>Fermo</i>	2,20	-0,94	57,4	8,7	2,0
<i>In progresso</i>	-0,22	0,09	57,4	0,9	0,2
<i>Locale</i>	-0,63	0,81	39,1	2,1	4,4
<i>Nazionale</i>	0,23	-0,30	39,1	0,8	1,7
<i>Nitido</i>	0,15	1,23	57,2	0,1	10,2
<i>Sfumato</i>	-0,06	-0,46	57,2	0,1	3,8
<i>Imprevedibile</i>	0,54	-0,01	24,6	2,7	0,0
<i>Prevedibile</i>	-0,45	0,01	24,6	2,2	0,0
<i>Normale (non qualificato)</i>	1,39	0,17	73,0	10,3	0,2
<i>Qualificato</i>	-0,52	-0,06	73,0	3,9	0,1
<i>Irrazionale</i>	1,92	1,53	60,3	6,6	5,3
<i>Razionale</i>	-0,19	-0,15	60,3	0,7	0,5
<i>Passivo</i>	2,06	0,30	96,4	15,2	0,4
<i>Reattivo</i>	-0,46	-0,07	96,4	3,4	0,1
<i>Delimitato</i>	-0,21	0,45	65,4	0,6	3,6
<i>Sconfinato</i>	0,57	-1,19	65,4	1,7	9,6
<i>Secondario</i>	2,20	-0,94	57,4	8,7	2,0
<i>Significativo</i>	-0,22	0,09	57,4	0,9	0,2
<i>Opaco</i>	-0,13	0,02	4,5	0,2	0,0
<i>Trasparente</i>	0,34	-0,05	4,5	0,6	0,0
<i>Lento</i>	0,60	0,42	45,1	3,2	2,0
<i>Veloce</i>	-0,50	-0,35	45,1	2,7	1,7
<i>Nascosto</i>	0,73	0,78	65,4	3,8	5,5
<i>Visibile</i>	-0,42	-0,45	65,4	2,2	3,1

Figura 4. Analisi delle corrispondenze sui dati relativi agli aggettivi scelti dagli esperti per rappresentare il mercato del lavoro dei neo-laureati



Il primo asse contrappone la visione di un mercato del lavoro reattivo e razionale, per certi versi regolato da leggi determinate o determinabili, ad un mercato che non reagisce agli eventi sociali, poco qualificato e per certi versi stagnante, le cui regole appaiono dunque quasi casuali. Il secondo asse, invece, esprime la dimensione della complessità e della chiarezza del mercato lavorativo, contrapponendo la visione di un mercato delimitato e trasparente alla percezione di una situazione eterea, esplosiva e senza confini.

Entrambe le dimensioni sono legate alla possibilità di dominio intellettuale delle componenti e delle dinamiche del mercato del lavoro, ma la prima attiene alla individuazione di una vitalità controllabile del mercato contrapposta ad una di de-

pressione che ne azzera le regole e le possibilità di previsione, mentre la seconda ha a che fare con la quantità e la complessità dei processi che governano tale mercato.

Proiettando sul sistema di assi fattoriali trovato le variabili che descrivono il livello di importanza attribuito da ciascun esperto alle cinque dimensioni di qualità del lavoro all'ingresso, otteniamo le coordinate e i contributi percentuali alla determinazione degli assi per ciascuna delle modalità delle variabili attive e supplementari (Tab. 2) e una rappresentazione grafica (Fig. 5) da cui si possono dedurre le relazioni che legano lo scenario lavorativo immaginato dagli esperti e le loro opinioni sull'importanza dei diversi aspetti di qualità di un lavoro.

Figura 5. *Analisi delle corrispondenze sui dati relativi agli aggettivi scelti dagli esperti per rappresentare il mercato del lavoro dei neo-laureati, con l'importanza attribuita alle dimensioni di qualità del lavoro come variabili supplementari*

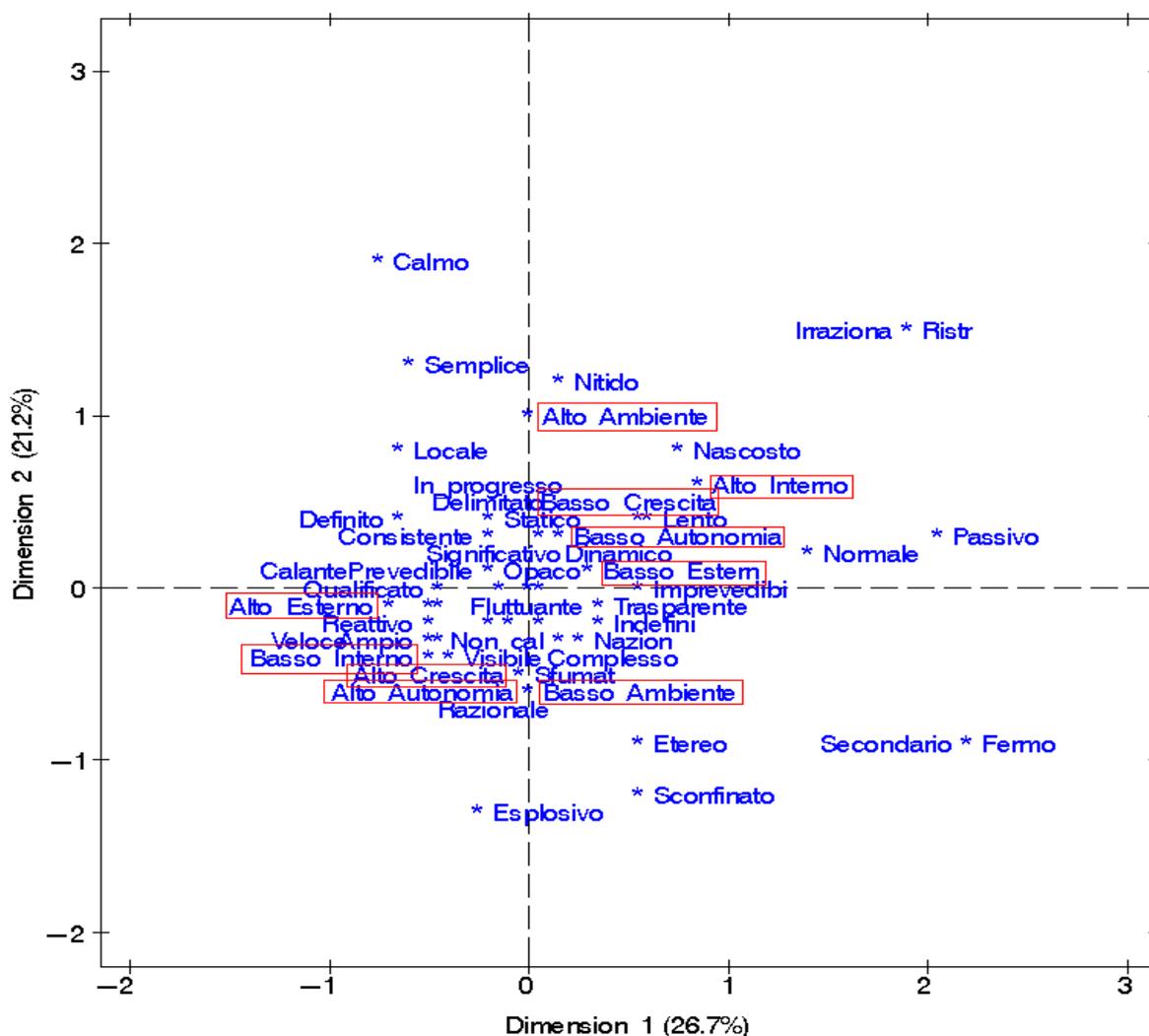


Tabella 2. Valori delle coordinate fattoriali e comunanza percentuale per ciascuna modalità delle variabili supplementari

	Coordinate		Comunanza
	<i>K=1</i>	<i>K=2</i>	
<i>Riconoscimento esterno sopra la media</i>	-0,52	-0,21	17,9
<i>Riconoscimento esterno sotto la media</i>	0,30	0,12	17,9
<i>Riconoscimento interno sopra la media</i>	0,85	0,60	62,3
<i>Riconoscimento interno sotto la media</i>	-0,49	-0,34	62,3
<i>Possibilità di crescita sopra la media</i>	-0,09	-0,16	5,9
<i>Possibilità di crescita sotto la media</i>	0,15	0,28	5,9
<i>Autonomia sopra la media</i>	-0,44	-0,33	36,3
<i>Autonomia sotto la media</i>	0,53	0,39	36,3
<i>Ambiente sopra la media</i>	0,01	0,96	53,0
<i>Ambiente sotto la media</i>	-0,01	-0,55	53,0

Si percepisce che, in scenari occupazionali caratterizzati da limitata complessità ma elevata incertezza, le dimensioni del lavoro ritenute più importanti dagli esperti suggeriscono una “navigazione a vista”, nel senso di una maggiore importanza accordata alle dimensioni più locali, e quindi direttamente controllabili, nonostante l’incertezza e la non governabilità del contesto generale.

Per il neo-laureato, assume valore soprattutto il farsi apprezzare nell’ambiente lavorativo che diventa una sorta di rifugio rispetto al caos del mercato esterno. La dimensione più importante in questo scenario è infatti quella del riconoscimento interno, affiancata di conseguenza dall’ambiente lavorativo.

Nell’ordine gerarchico dei bisogni di matrice maslowiana, possiamo riconoscere in queste dimensioni i bisogni di sicurezza e socializzazione, ovvero bisogni che nella scala si collocano ad un livello medio-basso, come se negli scenari non dominabili il lavoro non consentisse la realizzazione di aspirazioni elevate.

Viceversa, coloro che ritengono il mercato del lavoro dominabile e rappresentabile, benché complesso, danno importanza soprattutto all’intraprendenza del lavoratore, variabile sottesa all’autonomia decisionale e alle opportunità di crescita che porta a guardare oltre la situazione presente e locale. Anche questo tipo di scenario è caratterizzato da bisogni presenti nella scala gerarchica di Maslow, quelli dell’io e dell’autorealizzazione. Essendo i livelli più elevati della scala, risultano realizzabili solo in contesti percepiti come razionali e prevedibili.

4. Conclusioni propositive

Nello scrivere questa nota siamo partiti dall'ipotesi che la percezione di ciò che si considera lavoro di qualità di un laureato può variare durante la sua vita lavorativa, almeno rispetto alla percezione che può averne al momento dell'inserimento lavorativo. Con l'aiuto di esperti, abbiamo determinato che il peso relativo di alcune dimensioni fondamentali della qualità tende a variare dopo un certo numero di anni dall'ingresso nel lavoro, anche se non in quantità tale da sovvertire la graduatoria iniziale di importanza.

Le dimensioni qualificanti sono, in sintonia con la letteratura prevalente (si veda anche Touraine, 1955), la qualità dell'ambiente lavorativo, il reddito, l'aspirazione alla realizzazione professionale e sociale e la spinta a crescere nella considerazione sociale.

Le variazioni che avvengono con il progredire della carriera sono intuitive: dopo il consolidamento delle posizioni sul lavoro (contratto, qualifica professionale), il lavoratore mira a realizzare attraverso il lavoro le proprie qualità sociali, sia all'interno dell'organizzazione produttiva, sia, e in maggior misura, nella società civile.

Dall'esperienza degli esperti pare evidente che il laureato appartiene ad un'élite professionale e sociale. Tuttavia, le dimensioni della qualità del lavoro del laureato non sembrano differire da quelle di qualsiasi altro lavoratore deducibili dalla letteratura specializzata. In una eventuale riproposizione dell'esperimento, si potrebbe allora cercare di capire se le differenze stiano nella intensità delle aspettative delle dimensioni componenti. Per esempio, il bisogno di autorealizzazione è lo stesso per ogni lavoratore, oppure le pretese sono funzione della collocazione gerarchica attesa secondo il titolo di studio (grado e specializzazione)? Ossia, le aspettative rispetto allo sviluppo della propria professionalità differenziano gli operai dagli impiegati, i diplomati di scuola superiore dai laureati? L'interazione con la tecnologia strumentale e la metodologia produttiva sono differenti secondo la posizione e il ruolo aziendale ricoperto?

Nell'esperimento svolto si trascura la possibilità che queste dimensioni siano diverse secondo la dimensione dell'impresa. La questione non è di poco conto se si considera che le piccole e medie imprese impiegano competenze e generano livelli di soddisfazione per l'attività professionale diversi da quelli ottenibili nelle grandi imprese¹⁷, coerentemente con le intuibili differenze nelle modalità di organizzazione del

¹⁷ Blauner (1964) ipotizza che l'empatia degli operai con l'organizzazione produttiva dipende dal tipo di produzione e dalla dimensione dell'impresa. Fabbris e Visentin (2005) hanno determinato l'ampia variabilità nell'impiego delle competenze e della soddisfazione che ne traggono i laureati neo-assunti in aziende di varia dimensione. Le indicazioni non sono affatto univoche: quello trova che, quanto più la lavorazione è personalizzata, tanto più è a repentaglio l'identificazione del lavoratore

lavoro. Se e quanto queste differenze implicino variabilità nell'immagine del lavoro che i laureati si aspettano di svolgere in aziende di tipo e dimensione diversa può essere materia per una successiva ricerca.

L'esperimento non ha avuto successo per quanto riguarda la possibilità di determinare la relazione tra l'importanza delle dimensioni della qualità del lavoro e le caratteristiche dei punti di vista. Ciò può essere stato causato sia da fattori a carattere metodologico, sia dalla sostanziale uniformità dei punti di vista consultati.

Un'eventuale riproposizione dell'esperimento sul differenziale semantico dovrebbe poter contare su un numero maggiore di esperti in rappresentanza di un più ampio spettro di punti di vista e sull'utilizzo di scale di misura graduate, invece che sulla semplice dicotomia creata dagli aggettivi contrapposti adottata da Martini e Fabbris (2005).

Riferimenti bibliografici

- ALDERFER C.P. (1972) *Existence, Relatedness and Growth*, Collier Macmillan, London
- AVALLONE F. (1994) *Psicologia del lavoro*, La Nuova Italia Scientifica, Roma
- BATAGELJ V., MRVAR A. (1998) Pajek – Program for large network analysis, *Connections*, **21**: 47-57
- BENZECRI J.-P. (1979) Sur le calcul des taux d'inertie dans l'analyse d'un questionnaire. Addendum et erratum à [BIN-MULT], *Cahiers de l'Analyse des Données*, **4**: 377-378
- BLAUNER R. (1964) *Alienation and Freedom*, Univ. of Chicago Press, Chicago (trad. it.: *Alienazione e libertà*, FrancoAngeli, Milano, 1971)
- BONAMIN M., FABBRIS L., FREGUGLIA M. (2005) I laureati di Padova tra l'impiego, il diniego e il ripiego occupazionale. In: D'OVIDIO F. (a cura di) *Professioni e competenze nel lavoro dei laureati*, Cleup, Padova: 253-276
- BONAZZI G. (1989, 2002) *Storia del pensiero organizzativo*, FrancoAngeli, Milano
- CAPPA V., FABBRIS L. (2004) L'ambiente di lavoro come metro di qualità di una professione. In: FABBRIS L. (a cura di) *Capitalizzazione delle competenze dei laureati dell'Università di Padova*, Quaderno PHAROS n. 9/2004, Osservatorio sul mercato locale del lavoro, Università degli Studi di Padova, CLEUP, Padova: 27-42

con l'organizzazione produttiva; questi trovano, all'opposto, che la parcellizzazione delle attività lavorative porta ad un migliore sfruttamento delle competenze acquisite all'università e, quindi, ad una maggiore soddisfazione per il lavoro svolto.

- FABBRIS L., ROTA G., TREVISANELLO D. (2002) SHOT: un modello per la rappresentazione dei processi di ricerca del lavoro dei laureati di Padova. In: CARLI SARDI L., DELVECCHIO F. (a cura di) *Indicatori e metodi per l'analisi dei percorsi universitari e post-universitari*, CLEUP, Padova: 125-146
- FABBRIS L., VISENTIN E. (2005) Tessere di competenze per mosaici di attività in aziende di varia dimensione. In: D'OVIDIO F. (a cura di) *Professioni e competenze nel lavoro dei laureati*, Cleup, Padova: 21-44
- FORD D. (1975) Shang Inquiry as an Alternative to Delphi: Some Experimental Findings, *Technological Forecasting and Social Change*, **7(2)**: 139-164
- GREENACRE M.J. (1984) *Theory and Applications of Correspondence Analysis*, Academic Press, London
- GREENACRE M.J. (1993) *Correspondence Analysis in Practice*, Academic Press, London
- HERZBERG F. (1959) *The Motivation to Work*, Wiley, New York
- HERZBERG F. (1966) *Work and the Nature of Man*, World Publishing Co., New York
- KAMADA T., KAWAI S. (1989) An Algorithm for Drawing General Undirected Graphs, *Information Processing Letters*, **31**: 7-15
- KERN H., SCHUMANN M. (1984, trad. it.: 1991) *La fine della divisione del lavoro? Produzione industriale e razionalizzazione*, Einaudi, Torino
- LUTZ B. (1992) The Contradiction of Post-Tayloristic Rationalization and the Uncertain Future of Industrial Work. In: ALTMANN N., KÖHLER C., MEIL P. (eds) *Technology and the Work in German Industry*, Routledge and Keagan, London
- MAERAN R. (2003) *Gestione delle risorse umane nelle organizzazioni*, Edizioni Universitarie di Lettere, Economia, Diritto, Milano
- MASLOW A. (1954) *Motivation and Personality*, Harper & Brothers, New York
- McGREGOR D. (1960) *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York (trad. it.: *L'aspetto umano dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 1972)
- MARTINI M.C., FABBRIS L. (2005) Dimensioni della qualità del lavoro. Punti di vista di neo-laureati e di esperti Delphi a confronto. In: D'OVIDIO F. (a cura di) *Professioni e competenze nel lavoro dei laureati*, Cleup, Padova: 113-132
- NIELSEN D. (1993) *Partnering with Employees. A Practical System for Building Empowered Relationships*, Jossey-Bass, San Francisco
- OSGOOD, C. E., SUCI, G. J., TANNENBAUM, P. H. (1957) *The measurement of meaning*, University of Chicago Press, Urbana, IL
- ROSS C.E., MIROWSKY J. (1996) Economic and Interpersonal Work Rewards: Subjective Utilities of Men's and Women's Compensation, *Social Forces*, **75**: 223-246

- SAS Institute Inc. (1994) *SAS/STAT User's Guide, Volume 1 (version6)*. SAS Institute Inc., Cary, NC
- SAS Institute Inc. (2000) *SAS/STAT Software: Changes and Enhancements, Release 8.1*. SAS Institute Inc., Cary, NC
- SCOTT J. (1991) *Social Network Analysis: A Handbook*, Sage, London.
- TOURAINÉ A. (1955) *L'évolution du travail ouvrier aux Usines Renault*, Editions du CNRS, Paris (trad. it.: *L'evoluzione del lavoro operaio alla Renault*, Rosenberg e Sellier, Torino, 1974)
- VROOM V.H. (1964) *Work and Motivation*, Wiley, New York

Evolutionary Aspects of Graduates' Job Quality. Perceptions from a Delphi-like Experiment

Summary. *In this paper we discuss the salient information drawn from a Delphi-type (Shang version) experiment realised by e-mail interviewing a panel of experts on some Italian job market issues. The dimensions of newly-recruited graduates' job quality are firstly analysed in relation to the literature on organisational functionality and other researches on qualitative aspects of graduates' work, and then compared with the situation hypothesised at the end of their careers. Hence, it may be possible to explain the dimensions specific to the work starting stage and to those relevant when the graduate is definitely settled in his/her professional activity. The dimensions of initial job quality and those at the end of career are correlated to the experts' ability to foresee the job market, through semantic differential and social networks analyses.*

Parole chiave: Qualità del lavoro; Metodo Delphi; Metodo Shang; Differenziale semantico; Reti sociali.

Keywords. *Job quality, Delphi method, Shang method, Semantic differential analysis, Social network analysis.*

