

La qualità del lavoro per i neolaureati

Paolo Gubitta, Martina Gianecchini, Giovanni Costa¹

Dipartimento di Scienze Economiche, Università di Padova

Riassunto. In questa ricerca si analizzano i contenuti della *qualità del lavoro* dei laureati dell'Università di Padova che, a sei mesi dal conseguimento del titolo, svolgevano un lavoro retribuito. Il modello d'analisi distingue gli orientamenti individuali e quelli gestionali. Dall'analisi emerge che: 1) la possibilità di organizzare e gestire un ambiente di lavoro idoneo ad offrire buoni lavori accresce la capacità di attirare e trattenere giovani ad elevata qualificazione; 2) nel periodo immediatamente successivo alla conclusione degli studi, le priorità dei neolaureati sono legate alle occasioni d'apprendimento e all'opportunità di sperimentare contesti di lavoro dai quali trarre le conoscenze e le esperienze per cominciare a costruire la propria identità professionale; 3) nelle prime fasi del ciclo di vita professionale i neolaureati sono disposti a rinunciare al premio per il rischio.

Parole chiave: Qualità del lavoro; Soddisfazione per il lavoro; Carriera; Neolaureati; Università di Padova.

1. Introduzione

La *qualità del lavoro* è uno dei temi centrali nell'agenda dell'UE e di altre istituzioni, perché essa influenza la produttività del lavoro, soprattutto nei mestieri ad elevato contenuto di conoscenza per i quali contano il *commitment* e l'*empowerment* dei lavoratori (Jencks *et al.*, 1988; Loveman e Tilly, 1988; Kalleberg *et al.*, 2000; Kalleberg e Vaisey, 2005; Rüdiger e McVerry, 2007). Il concetto di qualità del lavoro evolve rapidamente: al focus sulle caratteristiche del posto di lavoro (salute, sicurezza, ergonomia) e al superamento delle discriminazioni, si aggiunge l'attenzione al contenuto del lavoro (valorizzazione del capitale umano, autonomia e controllo, opportunità di formazione e di sviluppo professionale).

Nella letteratura manageriale (Ng *et al.*, 2005; Kelliher e Anderson, 2008; Wilson *et al.*, 2008), la qualità del lavoro è spesso associata al successo di carriera,

¹ Il presente lavoro è stato realizzato nell'ambito del progetto di Ateneo 2008 "Indicatori di efficacia della formazione terziaria e riflessioni metodologiche dalla ricerca su laureati dell'Università di Padova", finanziato dalla medesima Università e di cui è coordinatore Luigi Fabbris.

inteso in senso sia oggettivo sia soggettivo. La definizione classica di carriera, come percorso di crescita nella gerarchia aziendale, si manifesta attraverso indicatori di prestigio condivisi dalla comunità di riferimento: retribuzione, promozioni, posizione organizzativa. La qualità intesa in senso soggettivo sintetizza la “coerenza dinamica” tra l’evoluzione delle aspirazioni personali (bisogni e motivazioni), delle condizioni del lavoro (stabilità, autonomia, sviluppo) e dell’ambiente di lavoro (modelli organizzativi e relazioni sociali).

L’aver fatto carriera è, quindi, condizione necessaria ma non sufficiente per raggiungere un elevato livello di qualità del lavoro. I tradizionali indicatori di qualità del lavoro non sono sufficienti per cogliere lo spessore del concetto. La Work Foundation ha definito il *Good Work Index* (Rüdiger e McVerry, 2007) come sintesi di 19 caratteristiche di una professione, tra le quali: autonomia, occasioni e modalità di apprendimento, opportunità di carriera, sicurezza, soddisfazione, utilizzo delle competenze, possibilità di trasferire le proprie idee nel lavoro svolto.

In questa nota – ispirandoci a quel modello – analizziamo il tema della qualità del lavoro, con riferimento al primo ingresso nel mercato del lavoro dei neolaureati dell’Università di Padova. Anzitutto (Par. 2) si definisce il modello di analisi e le dimensioni della qualità del lavoro. Poi s’illustrano i risultati dell’analisi empirica, partendo dalle caratteristiche del campione analizzato (Par. 3) e proseguendo con l’analisi dei temi che definiscono un lavoro “di qualità” (Paragrafi 4÷7).

2. Un lavoro di qualità

Definire il “buon lavoro” è tanto difficile quanto è semplice dire che la qualità del lavoro è centrale nel dibattito politico ed economico al fine di individuare le condizioni di benessere e di crescita di un Paese. Intuitivamente, la qualità del lavoro è associata con la retribuzione, la stabilità contrattuale, le condizioni ambientali, ma vi è ambiguità nel definire se questi aspetti siano attributi oppure determinanti del buon lavoro (Burgess e Connell, 2008). In altri termini, la retribuzione è un elemento che, insieme con altri, costituisce la bontà del lavoro, oppure è una retribuzione elevata che aumenta la percezione di qualità del lavoro?

Un altro aspetto che rende complessa l’analisi è che il concetto di buon lavoro si applica *mutatis mutandis* a tutti i tipi di lavoratori, dai *professional* ai lavoratori *unskilled*, dai lavoratori a tempo indeterminato a quelli impiegati con contratti atipici. Quindi, la definizione deve essere sufficientemente universale da potersi applicare a diverse condizioni occupazionali e organizzative.

La qualità del lavoro, inoltre, ha ricadute non solo sulla persona, ma anche sull’azienda, in termini di aumento della produttività, riduzione dell’assenteismo,

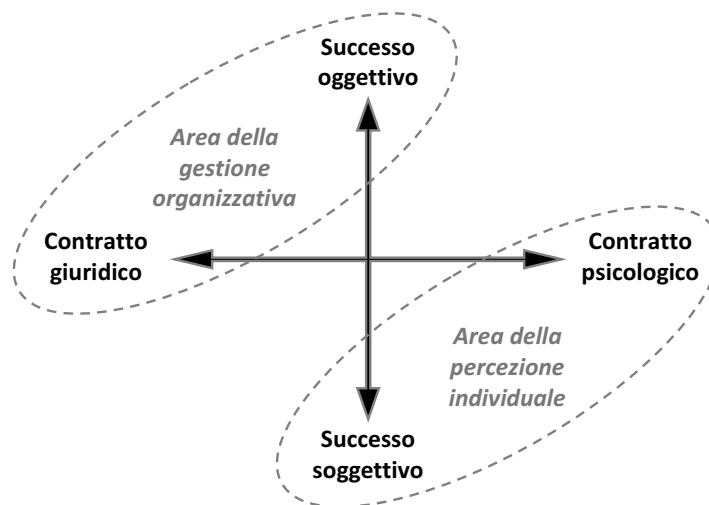
aumento del *commitment* (McPhail e Fisher, 2008), e sul sistema economico nel suo complesso, in termini di benessere individuale e collettivo (Ritter e Anker, 2002; Clark, 2004). Lo sviluppo economico non è sufficiente a garantire ai lavoratori migliori condizioni di lavoro: infatti, mentre il lavoro è sempre meno rischioso per la salute fisica, si diffondono forme di *fragilità* lavorativa, come l'instabilità contrattuale.

Se un lavoro è buono oppure cattivo dipende dalla percezione individuale. Quindi, *ceteris paribus* (a parità di stipendio, orario, attività svolte ecc.), individui diversi possono trovare appagante oppure insoddisfacente un'occupazione.

Nel seguito, si propone un *framework* di analisi (Fig. 1) che organizza le dimensioni della qualità del lavoro dei neo-laureati dell'Università di Padova, occupati a sei mesi dal conseguimento del titolo, secondo due dimensioni di analisi:

- ✓ il *successo* lavorativo, inteso come espressione della qualità del lavoro;
- ✓ il *contratto* lavorativo, inteso come modalità attraverso la quale si esprime la relazione tra individuo e organizzazione e si realizzano le condizioni del buon lavoro.

Figura 1. Orientamenti individuali e gestionali alla qualità del lavoro



3. Il campione dei neolaureati di Padova

La qualità del lavoro è vagliata presso i laureati dell'Università di Padova che, a sei mesi dal conseguimento del titolo, svolgevano un lavoro retribuito (n=2288). I criteri

di campionamento e la composizione del campione sono descritti da Fabbris (2010) in questo volume. Dai neolaureati lavoratori sono esclusi quelli senza stipendio, poiché questa situazione fa ipotizzare scelte lavorative “vocazionali” con possibili effetti distorsivi sulla qualità percepita del lavoro.

Le dimensioni della qualità del lavoro sono misurate con indicatori elaborati a partire dalle risposte ad alcune domande del questionario:

- ✓ il *successo oggettivo*, misurato con la retribuzione netta mensile (in 8 classi, da “meno di 250 €” a “oltre 2000 €”);
- ✓ il *successo soggettivo*, misurato con le risposte alle domande sulla soddisfazione (da 1=minimo a 10=massimo) sul proprio lavoro e sul prestigio sociale che il lavoro permette di conseguire;
- ✓ il *contratto giuridico*, dato dalla stabilità del tipo di contratto di lavoro secondo la scala: 5 – dipendente a tempo indeterminato full-time e part-time; 4 – lavoro autonomo; 3 – dipendente a tempo determinato full-time e part-time; 2 – contratto atipico, in somministrazione e di apprendistato; 1 - lavoratore “in nero” senza contratto regolare;
- ✓ il *contratto psicologico*, misurato attraverso le risposte (da 1 a 10) a 8 domande relative ad altrettanti aspetti individuati nel Good Work Index come caratteristiche del “buon lavoro”. Come per il successo soggettivo, si considera la soddisfazione delle attese che il lavoratore ha nei confronti dell’azienda. Il contratto psicologico, per la sua natura relazionale, prevede l’accordo tra le attese di due parti, tuttavia anche la letteratura (Guest, 2004; Cullinane e Dundon, 2006) suggerisce che la percezione del lavoratore è correlata con il livello di impegno profuso e la performance, cioè gli aspetti del contratto psicologico “attesi” dal datore di lavoro.

Il *rifiuto del lavoro* riguarda i 1121 laureati che hanno rifiutato proposte di occupazione. Tra questi vi sono occupati e disoccupati. I motivi di rifiuto del lavoro sono raggruppati in sei categorie: personali (salute, famiglia); legati ad un altro lavoro (già iniziato o in attesa), alla prosecuzione della formazione, alla precarietà del lavoro proposto o al contenuto del lavoro.

Il campione oggetto d’analisi è costituito da 2288 individui, il 45% dei quali era già occupato prima del conseguimento della laurea. Il 59% dei lavoratori sono donne e il 41% uomini. La ripartizione degli occupati per facoltà (Tab. 1) mostra una prevalenza di laureati in Ingegneria, Lettere e Filosofia e Scienze della Formazione. Le facoltà di Ingegneria e di Farmacia sono quelle che creano le condizioni per un più rapido ingresso dei loro studenti nel mondo del lavoro. Queste indicazioni si confermano anche calcolando le percentuali al netto dei laureati che proseguono gli studi, quindi non attivi nel mercato del lavoro. Si nota, inoltre, che le facoltà di Scienze della Formazione e Scienze Statistiche hanno le più alte proporzioni di

“lavoratori-studenti”, ossia di persone che durante gli studi svolgevano un lavoro che continuano dopo la laurea

Tabella 1. Ripartizione dei laureati dell'Università di Padova occupati a sei mesi dal titolo, per facoltà

<i>Facoltà</i>	<i>% sul totale occupati</i>	<i>% sui laureati della facoltà</i>	<i>% sui laureati della facoltà non in formazione</i>
Agraria	6,6	58,4	68,0
Economia	3,2	53,8	67,2
Farmacia	6,9	71,8	75,5
Giurisprudenza	0,3	8,4	9,0
Ingegneria	21,4	73,6	82,0
Lettere e Filosofia	16,0	42,5	58,6
Medicina Veterinaria	1,1	39,7	45,8
Psicologia	9,7	63,7	73,0
Scienze Formazione	14,9	79,8	84,4
Scienze MM.FF.NN.	5,7	43,1	61,7
Scienze Politiche	11,9	52,1	63,8
Scienze Statistiche	2,5	63,9	69,5
Totale	100,0	58,0	

Anche la distribuzione per livello di laurea (Tab. 2) è abbastanza equilibrata nel campione, con un 60% di lavoratori in possesso di una laurea specialistica (o a ciclo unico) e un 40% in possesso di una triennale. Un aspetto rilevante è che i laureati di primo livello si dimostrano in grado di trovare lavoro con rapidità quasi uguale rispetto ai loro colleghi che hanno conseguito un titolo superiore (66,0% vs 71,1%). In altri termini, il mercato del lavoro sembra rispondere positivamente alla domanda di lavoro proveniente da studenti che decidono di interrompere gli studi dopo il primo ciclo universitario. Il conseguimento di un titolo superiore non sembra offrire un contributo differenziale significativo alla possibilità di accedere più velocemente ad un posto di lavoro².

² L'analisi potrebbe essere arricchita considerando le situazioni di persone che sono già occupate durante gli studi e che continuano a lavorare dopo il conseguimento della laurea e la posizione professionale degli occupati. Alcuni studi (Scherer, 2004) dimostrano, infatti, come il differenziale di titolo di studio, per chi accede al mercato del lavoro, abbia effetti non solo di breve periodo (ad esempio possibilità di trovare un'occupazione, stabilità del contratto di lavoro, accesso ad imprese di grandi dimensioni), ma anche di lungo periodo (ad esempio l'accesso a posizioni che rappresentano dei “trampolini” per lo sviluppo di carriera).

Tabella 2. Ripartizione del campione per livello della laurea

<i>Livello di laurea</i>	<i>% sugli occupati</i>	<i>% sui laureati non in formazione</i>
Laurea specialistica, ciclo unico	60,0	71,1
Laurea triennale	40,0	66,0
Totale	100,0	

Riguardo al tipo di aziende nelle quali i laureati sono impiegati (Tab. 3), le percentuali sono coerenti con le caratteristiche del sistema economico e produttivo locale, nel quale sono prevalenti le imprese di piccole e piccolissime dimensioni. Da notare, inoltre, che il 74% di queste operano in settori riconducibili al comparto dei servizi, il 24% nel comparto industriale e manifatturiero, e infine il 2% in attività agricole.

Tabella 3. Distribuzione dei laureati, per dimensioni dell'impresa in cui lavorano

<i>Numero di addetti</i>	<i>n. rispondenti</i>	<i>% sugli occupati</i>
Fino a 9	730	32
10-19	667	29
20-49	370	16
50-249	268	12
250 e più	249	11
Totale	2288	100

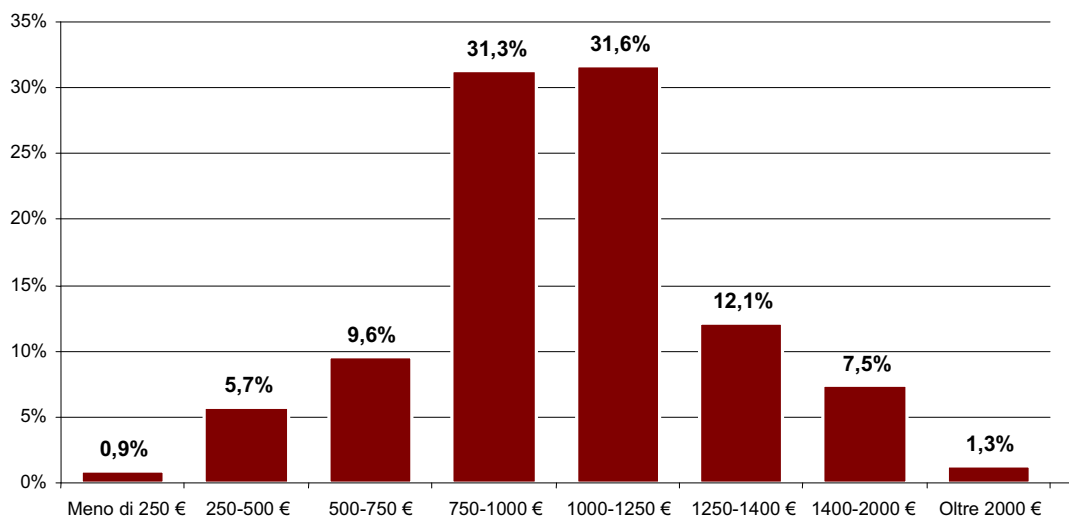
4. La qualità del lavoro tra dimensione *oggettiva* e *soggettiva*

Sin dai primi studi sui modelli motivazionali degli individui (Herzberg *et al.*, 1959) le ricompense estrinseche sono state identificate come un potente strumento per spingere le persone a tenere certi comportamenti e ad orientare i loro sforzi verso il raggiungimento di un obiettivo. Con *ricompense estrinseche* intendiamo l'insieme dei fattori esterni alla persona, visibili e misurabili dai colleghi e gestibili direttamente dall'organizzazione (Costa e Gianecchini, 2009), che costituiscono la ricompensa del contributo reso dal lavoratore. Tra le altre, la retribuzione, le promozioni, i benefit. Le ricompense estrinseche rappresentano il referente empirico per la misurazione del successo oggettivo di un lavoratore, inteso come l'insieme dei risultati che una persona consegue nel tempo per effetto delle sue esperienze di lavoro (Seibert *et al.*, 1999).

Nel seguito, si stima la qualità del lavoro tramite indicatori di successo oggettivo, per il loro elevato valore motivazionale, la loro relazione spesso stretta con i contenuti del lavoro, la facilità con la quale possono essere misurati e confrontati tra ambiti organizzativi diversi.

L'analisi condotta sulla dimensione *retributiva* (Fig. 2) mostra che i laureati percepiscono retribuzioni che confermano lo stereotipo della cosiddetta “generazione mille euro”. Lo stipendio netto mensile è di 1061€ e quasi due rispondenti su tre (62,9%) guadagnano tra 750 e 1250€. Il divario retributivo tra laureati triennali e specialistici non è netto³: i primi percepiscono una retribuzione media di 1053€ e i secondi di 1066€.

Figura 2. *Retribuzione mensile netta, in €, dei laureati occupati dell'Università di Padova*



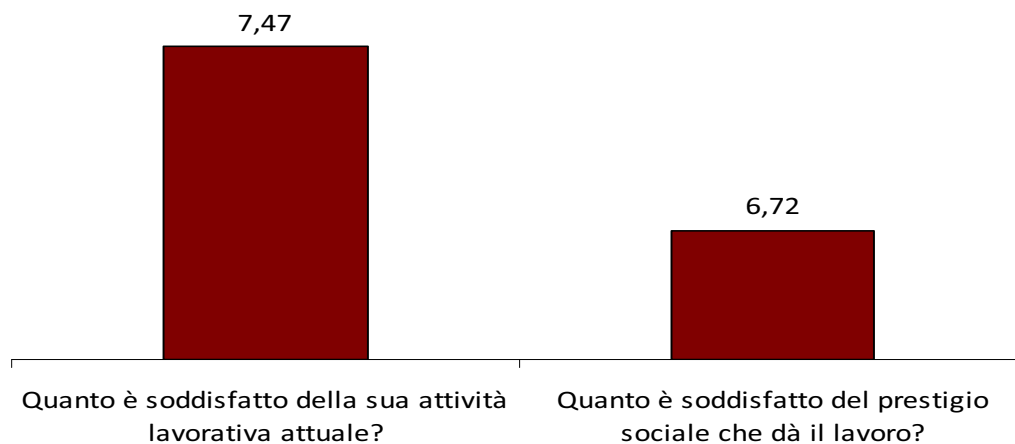
Passando agli indicatori di successo soggettivo, emerge un buon livello di soddisfazione per il lavoro svolto (7,47 su scala da 1 a 10) e uno medio-alto per il prestigio sociale che dà il lavoro (6,72) (Fig. 3). Se ne deduce che, nelle prime fasi del ciclo di vita professionale, la componente monetaria incide poco sulla percezione della qualità del lavoro, altrimenti non si spiega una soddisfazione così elevata “nonostante” livelli retributivi medi di mille euro.

La letteratura (Pouliakas e Theodossiou, 2009) conferma questa impressione: l'ambiente organizzativo e la natura del lavoro sembrano elementi cruciali nella

³ I valori stimati sono in linea con analoghe indagini condotte a livello nazionale dal Consorzio AlmaLaurea per i laureati nel 2007: ad un anno dal conseguimento del titolo, il reddito medio di un laureato di primo livello è di 1033€ e di uno di secondo livello di 1178€.

progettazione di pacchetti retributivi in grado di incidere sulla qualità del lavoro e sulla soddisfazione dei lavoratori. La relazione tra retribuzione e percezione di qualità del lavoro, inoltre, sfuma nel corso della carriera professionale, nel senso che, nel lungo termine, il focus si sposta sulla composizione del pacchetto retributivo, e in modo particolare sul portafoglio degli strumenti di incentivazione, e sulla sua coerenza dinamica con le caratteristiche del lavoro svolto (Leschke e Watt, 2008).

Figura 3. Valore medio del successo soggettivo ($min = 1$, $max = 10$) dei laureati dell'Università di Padova occupati



5. La dimensione *contrattuale* della qualità del lavoro

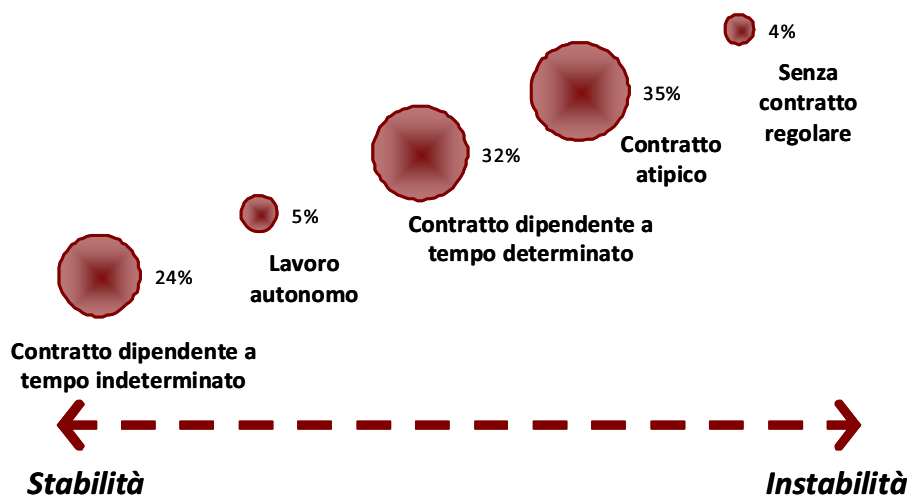
La relazione tra retribuzione e qualità del lavoro sembra influenzata dalla stabilità contrattuale. Alcuni studi (Weeden, 2005) suggeriscono che gli schemi retributivi *performance-based* hanno un maggiore effetto sui lavoratori a tempo indeterminato, effetto che può essere spiegato con il fatto che questo segmento di lavoratori ha una maggiore propensione ad accettare la *variabilità retributiva* dato che da un lato la retribuzione minima garantita è inferiore rispetto a quella dei lavoratori stabili (Handel, 2005) e dall'altro lo stipendio rappresenta una sorta di “premio” per la sopportazione del rischio collegato ai periodi di disoccupazione, non tutelati dal punto di vista retributivo, e del rischio “imprenditoriale” che talvolta è scaricato dall'impresa sul lavoratore flessibile.

L'impatto sulla soddisfazione è più elevato se lo schema di incentivazione è negoziato con il sindacato, il cui intervento rafforza la percezione di essere “garantiti e tutelati” e attribuisce valore positivo alla relazione diretta tra la prestazione

lavorativa e il livello retributivo, il che significa un aumento del rischio monetario a carico dei lavoratori (Green e Heywood, 2008; Pouliakas e Theodossiou, 2009).

Anche da questo punto di vista, i dati della ricerca sembrano essere contro-intuitivi. I livelli di soddisfazione della Fig. 3, infatti, vanno letti rispetto non solo rispetto alla bassa retribuzione, ma anche al ridotto livello di stabilità del lavoro, giacché solo il 26,5% degli occupati ha un contratto dipendente a tempo indeterminato (Fig. 4). Sembra che il primo ingresso nel mercato del lavoro sia vissuto da alcuni come il progressivo affinamento di un progetto professionale dai contorni ancora non ben definiti. Nel periodo immediatamente successivo alla conclusione degli studi, la cosiddetta carriera *boundaryless* – cioè sviluppata non all'interno di una singola azienda ma nel passaggio tra organizzazioni differenti – può essere vissuta come un'opportunità piuttosto che come un vincolo, perché rende più agevole il processo di orientamento professionale.

Figura 4. Distribuzione percentuale dei laureati dell'Università di Padova, per contratto giuridico



Dal punto di vista organizzativo, la stabilità incentiva le persone a mettere a disposizione dell'impresa il proprio patrimonio di conoscenze e ad ampliarlo, con riferimento in particolare alla *firm-specific specialization* (Rajan e Zingales 2000), ossia la conoscenza che lega la persona all'organizzazione e viceversa. Il concetto è molto simile alla trasformazione debole o all'investimento idiosincratice, poiché il valore dell'investimento in capitale umano perde parte del suo valore fuori di un certo contesto organizzativo o relazionale. Quanto più il lavoro è ad elevato contenuto di conoscenza, tanto più critica diventa la necessità di generare

specializzazione *firm-specific*. Ciò spiega perché, soprattutto nelle fasi iniziali del ciclo di vita professionale, il livello d'autonomia e la possibilità di acquisire professionalità (spendibile nel mercato interno del lavoro) sono i fattori che hanno più impatto sulla qualità del lavoro.

6. La qualità del lavoro tra dimensione *soggettiva* e *contratto psicologico*

Oltre ad incentivare investimenti in capitale umano, la stabilità del lavoro rinforza il contratto psicologico che il lavoratore implicitamente stipula con l'organizzazione e che si riferisce alla disposizione interiore ad adempiere un'obbligazione di tipo tecnico-giuridico, o a vivere una relazione organizzativa o sociale, con spirito di collaborazione, di fiducia e con un forte impegno affinché le attese, implicite ed esplicite, formali e informali, che sono alla base della relazione, trovino una risposta reciprocamente soddisfacente (Costa e Gianecchini, 2009).

La qualità del contratto psicologico influenza gli investimenti personali all'interno dell'organizzazione, il livello di *commitment* e la disponibilità ad accettare momentanei squilibri tra contributi e incentivi. Il valore attribuito alle ricompense intrinseche e quindi il successo soggettivo, infine, è mediato dalla personalità e dalle motivazioni del lavoratore. Vandenberghe *et al.* (2008) dimostrano che i lavoratori con maggiore apertura mentale e più estroversi attribuiscono valore al contenuto del lavoro più che alle componenti dirette della retribuzione.

Il contenuto del lavoro (indipendenza, autonomia e possibilità di acquisire nuova professionalità) è giudicato dai laureati occupati a sei mesi dalla laurea più soddisfacente della stabilità e del livello retributivo (Tab. 4). L'analisi conferma altresì che l'importanza attribuita ad autonomia e aumento del proprio capitale umano, anche in situazioni d'instabilità contrattuale.

Sia per quanto riguarda l'autonomia che per l'acquisizione di professionalità, le differenze tra i lavoratori garantiti sul piano contrattuale e quelli non garantiti non sono statisticamente significative⁴, cioè a dire, in relazione a questi due aspetti, vi è una sostanziale "soddisfazione nell'instabilità".

⁴ La media della soddisfazione per l'autonomia dei lavoratori con contratto "standard" è 7,64; quella dei contratti "non standard" è 7,66 ($t=-0,262$; sig. = 0,794); la media della soddisfazione per l'acquisizione di professionalità per i lavoratori "standard" è 7,44 e quella dei "non standard" è 7,57 ($t=-1,544$; sig. = 0,123).

Tabella 4. *Media e scarto quadratico medio della soddisfazione (min = 1, max = 10) dei laureati dell'Università di Padova per alcune dimensioni del contratto psicologico*

<i>Dimensioni del contratto psicologico</i>	<i>N</i>	<i>Media</i>	<i>Dev. St.</i>
Indipendenza e autonomia sul lavoro	2282	7,66	1,517
Acquisizione di professionalità	2282	7,54	1,727
Rispondenza ai propri interessi culturali	2282	7,17	2,015
Flessibilità di orari e tempi di lavoro	2213	7,16	2,216
Utilità sociale di ciò che fa	2201	7,11	2,039
Stabilità, sicurezza del lavoro	2273	6,85	2,332
Prospettive di guadagno	2194	6,48	1,94
Prospettive di carriera	2190	6,43	2,065

Al fine di comprendere se e come le dimensioni della qualità del lavoro sono in relazione tra loro, è stata svolta un'analisi della cograduazione⁵. I risultati dell'analisi (Tab. 5) confermano che la soddisfazione per le quattro dimensioni della qualità del lavoro individuate, seppure siano logicamente distinte e incidano su aspetti diversi del rapporto tra individuo e azienda, sono positivamente cograduate.

Ciò è importante in un'ottica gestionale poiché permette all'impresa, da un lato, di progettare azioni che pur facendo leva su dimensioni differenti avranno probabilmente un effetto positivo anche su altre dimensioni, dall'altro, di creare azioni di gestione del personale "mirate" senza minacciare la coerenza del sistema.

Tabella 5. *Medie, scarto quadratico medio e coefficienti di cograduazione tra dimensioni della qualità del lavoro*

	<i>Media</i>	<i>Dev. St.</i>	Successo oggettivo	Successo soggettivo	Contratto giuridico
Successo oggettivo	4,61	1,349			
Successo soggettivo	3,69	0,761	0,202		
Contratto giuridico	3,11	1,227	0,283	0,21	
Contratto psicologico	3,57	0,683	0,226	0,591	0,069

Un primo aspetto interessante è la relazione tra successo oggettivo e contratto giuridico. Invece dell'ipotesi di superiorità dello stipendio dei lavoratori con contratti non standard, in quanto rappresenta un premio per il rischio di disoccupazione e per

⁵ Per rendere la scale di misura più omogenee, la soddisfazione per il successo soggettivo e il contratto psicologico è stata ridotta in cinque classi: 1 = valore fino a 2; 2 = da 3 a 4; 3 = da 5 a 6; 4 = da 7 a 8; 5 = da 9 a 10.

l'auto-imprenditorialità (Weeden, 2005), la nostra analisi conferma i risultati di indagini condotte nei Paesi Bassi (Remery *et al.*, 2002) e in Italia da Ires-Cgil (2006) che l'instabilità contrattuale si accompagna ad uno stipendio inferiore rispetto a chi ha un rapporto di lavoro permanente. Ciò significa che il rischio collegato all'indeterminatezza temporale del lavoro e alla sua precarietà non è compensata da un adeguato "premio per il rischio" corrisposto attraverso il canale retributivo.

Le dimensioni del contratto psicologico e del successo soggettivo sono più correlate tra loro che con lo stipendio. L'organizzazione del lavoro, il livello di autonomia, la possibilità di apprendere sul posto di lavoro sono importanti strumenti di gestione del personale allo scopo di aumentare il *commitment* delle persone, la loro soddisfazione e la consapevolezza di avere un'occupazione in linea con le proprie aspettative. Infine, la forma contrattuale è poco legata al contratto giuridico e alle variabili inerenti al successo soggettivo e al contratto psicologico.

7. Il rifiuto del lavoro

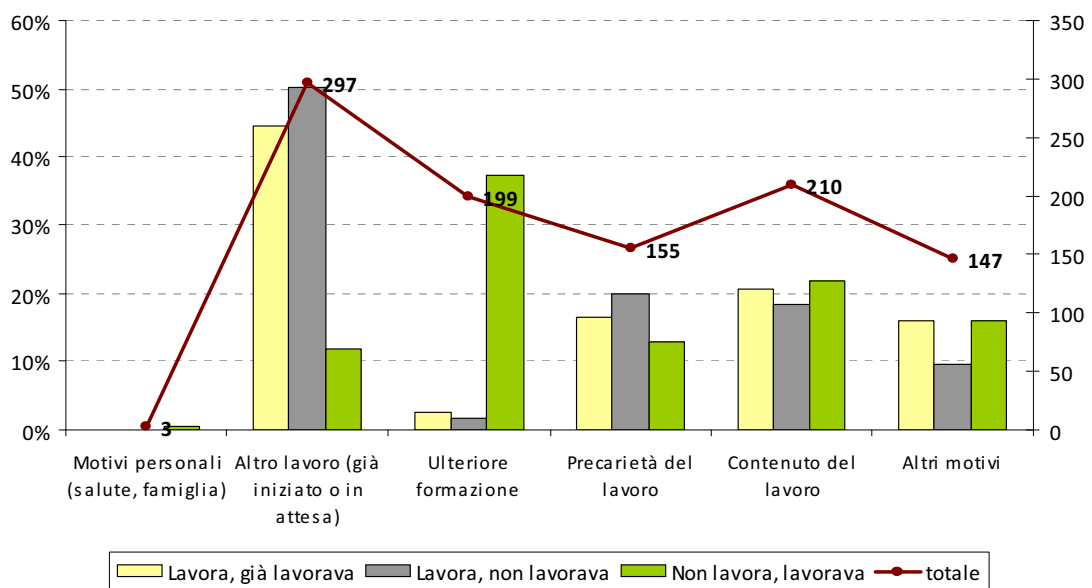
Con l'ingresso nel mondo del lavoro inizia il processo di socializzazione occupazionale: l'esperienza e le condizioni del primo lavoro (tipo d'impiego, ambiente fisico, rapporti sociali) possono influenzare gli atteggiamenti dei neolavoratori, alcune loro caratteristiche personali, certi orientamenti professionali. Quanto più giovane è il lavoratore e tanto più valore ha un lavoro che:

- consente di utilizzare le competenze acquisite all'università (valorizza l'investimento in capitale umano);
- ha un contenuto di autonomia decisionale, seppure su ambiti limitati, coerente con il profilo del titolo di studio (come suggeriscono le dimensioni del contratto psicologico riconducibili al modello del Good Work Index);
- dà soddisfazione e prestigio sociale (perché con il primo lavoro prende forma la costruzione dell'identità professionale);
- dà una remunerazione adeguata (perché con il primo lavoro inizia l'indipendenza economica dalla famiglia);
- ha un orizzonte temporale tale da favorire i primi nuovi investimenti in *technical specialization* (mentre la *firm-specific specialization* citata precedentemente è funzionale per far carriera, la *technical specialization* aumentare la spendibilità delle conoscenze apprese all'università).

I laureati che hanno rifiutato un lavoro sono distinti secondo che (i) fossero occupati durante gli studi, (ii) lavorassero durante gli studi ma siano disoccupati all'intervista, (iii) siano al primo impiego. La rinuncia ad un'occasione di lavoro o le dimissioni da quello svolto durante l'università possono derivare dal valore

soggettivo attribuito ad una o più delle variabili indicate, a cui va aggiunta la necessità di colmare lacune o limiti della formazione acquisita, o il desiderio di rimanere nel circuito della formazione formale per fare un investimento supplementare in capitale umano al fine di specializzare il proprio portafoglio di competenze. In entrambi i casi, la decisione ha un costo personale e sociale che evidenzia la necessità di investire in orientamento professionale (Fig. 5).

Figura 5. Motivi di rifiuto del lavoro dei laureati dell'Università di Padova



8. Conclusioni

La ricerca svolta suggerisce che la capacità di organizzare e gestire un buon ambiente di lavoro, tale da offrire buoni lavori, ha un impatto positivo sulla capacità di attirare e trattenere giovani ad elevata qualificazione, come sono i neolaureati. Inoltre, nel periodo immediatamente successivo alla conclusione degli studi, le priorità dei neolaureati sono legate alle occasioni di apprendimento e all'opportunità di sperimentare contesti di lavoro dai quali trarre le conoscenze e le esperienze per cominciare costruire la propria identità professionale. Infine, emerge in modo chiaro che nelle prime fasi del ciclo di vita professionale i neolaureati sono disposti a rinunciare al *premio per il rischio* (di instabilità) e ad accontentarsi di retribuzioni basse.

È evidente che la capacità di attrarre e trattenere giovani neolaureati dipende dalla strategia e dalla dimensione dell'impresa: un'impresa grande e in sviluppo è inevitabilmente più attrattiva rispetto a un'impresa media o piccola in fase di ristrutturazione. Tuttavia, i risultati della ricerca indicano ai professionisti delle risorse umane di tutte le organizzazioni alcune linee d'intervento generali: saper progettare *lavori ricchi* (di autonomia e di occasioni di apprendimento) e saper prospettare *sentieri di sviluppo* (al limite anche all'esterno dell'organizzazione, se all'interno tali percorsi non sono realizzabili). Tali risultati si ottengono con interventi su variabili di natura organizzativa e sociale: dalla scelta dei meccanismi di coordinamento, alla condivisione delle informazioni, ai modelli di valutazione, agli schemi retributivi.

Riferimenti bibliografici

- BURGESS J., CONNELL J. (2008) HRM and job quality: An overview, *The International Journal of Human Resource Management*, **19(3)**: 407-418.
- CLARK A. (2004) *What Makes a Good Job? Evidence from OECD Countries*, DELTA Working Paper 2004-28, Département et Laboratoire d'Economie Théorique et Appliquée, Ecole Normale Supérieure
- COSTA G., GIANECCHINI M. (2009) *Risorse Umane. Persone, Relazioni e Valore*, McGraw-Hill, Milano.
- FABBRIS L. (2010) Il Progetto Agorà dell'Università di Padova. In: FABBRIS L. (a cura di) *Dal Bo' all'Agorà. Il capitale umano investito nel lavoro*, Cleup, Padova: V-XLVI.
- CULLINANE N., DUNDON T. (2006) The psychological contract: A critical review, *International Journal of Management Reviews*, **8(2)**: 113-129.
- GREEN C., HEYWOOD G. (2008) Does performance pay increase job satisfaction?, *Economica*, **75**: 710-728.
- GUEST D. (2004) Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence, *International Journal of Management Reviews*, **5/6(1)**: 1-19.
- HANDEL M.J. (2005) Trends in Perceived Job Quality, 1989 to 1998, *Work and Occupations*, **32(1)**: 66-94.
- HERZBERG F., MAUSNER B., SNYDERMAN B.B. (1959) *The Motivation to Work*, John Wiley, New York
- IRES-CGIL (2006) *Giovani, Lavoro, Sindacato*, Rapporto di ricerca, Gennaio.

- JENCKS C., PERMAN L., RAINWATER L. (1988) What is a good job? A new measure of labor-market success, *The American Journal of Sociology*, **93(6)**: 1322-1357.
- KALLEBERG A., RESKIN B., HUDSON K. (2000) Bad jobs in America: Standard and nonstandard employment relations and job quality in the United States, *American Sociological Review*, **65(2)**: 256-278.
- KALLEBERG A., VAISEY S. (2005) Pathways to a good job: Perceived work quality among the machinists in North America, *British Journal of Industrial Relations*, **43(3)**: 431-454.
- KELLIHER C., ANDERSON D. (2008) For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perception of job quality, *The International Journal of Human Resource Management*, **19(3)**: 419-431.
- LESCHKE J., WATT A. (2008) Job quality in Europe, *European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety*, WP 2008.07, ETUI-REHS, Brussels
- LOVEMAN G., TILLY C. (1988) Good jobs or bad jobs? Evaluating the American job creation experience, *International Labour Review*, **127(5)**: 593-611.
- McPHAIL R., FISHER R. (2008) It's more than wages: Analysis of the impact of internal labour markets on the quality of jobs, *The International Journal of Human Resource Management*, **19(3)**: 461-472.
- NG T.W.H., EBY L.T., SORENSEN K.L., FELDMAN D.C. (2005) Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis, *Personnel Psychology*, **58**, 367-408.
- POULIAKAS K., THEODOSSIOU I. (2009) Confronting objections to performance pay: the impact of individual and gain-sharing incentives on job satisfaction, *Scottish Journal of Political Economy*, **56(5)**: 662-684.
- RAJAN R., ZINGALES L. (2000) *The Governance of the New Enterprise, in Corporate Governance: Theoretical and Empirical Perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge.
- REMERY C., VAN DOORNE-HUISKES A., SCHIPPERS J. (2002) Labour market flexibility in the Netherlands: looking for winners and losers, *Work, Employment and Society*, **16(3)**: 477-495.
- RITTER J., ANKER R. (2002) Good jobs, bad jobs: Workers' evaluations in five countries, *International Labour Review*, **141(4)**: 331-358.
- RÜDIGER K., McVERRY A. (2007) Exploiting Europe's Knowledge Potential: *Good Work or Could do Better* (Knowledge Economy Programme, *The Work Foundation*, November).
- SCHERER S. (2004) Stepping-stones or traps? The consequences of labour market entry positions on future careers in West Germany, Great Britain and Italy, *Work, employment and society*, **18(2)**: 369-394.

- SEIBERT S.E., CRANT J.M., KRAIMER M.L. (1999) Proactive personality and career success”, *Journal of Applied Psychology*, **84(3)**: 416-427.
- VANDENBERGHE C., ST-ONGE S., ROBINEAU É. (2008) An analysis of the relation between personality and the attractiveness of total rewards components, *Relations Industrielles / Industrial Relations*, **63(3)**: 425-453.
- WEEDEN K.A. (2005) Is there a flexiglass ceiling? Flexible work arrangements and wages in the United States, *Social Science Research*, **34**: 454-482.
- WILSON K., BROWN M., CREGAN C. (2008) Job quality and flexible practices, *The International Journal of Human Resource Management*, **19(3)**: 473-486.

Job Quality for Recent Graduates

Summary. *In this paper we discuss the contents of job quality of Padua University graduates occupied six months after graduation. Our analysis is based on a model that discerns individual from managerial propensities. We obtained the following results: 1) a work environment which offers good jobs increases its chances of attracting and retaining highly qualified graduates, 2) right after graduation, graduates' priorities depend on learning occasions and the possibility of experiencing work environments from which they can achieve knowledge and skills for building their professional identity, 3) in the initial stages of their professional life, graduates are available to renounce to the “prize for risk”.*

Keywords. *Job Quality; Job Satisfaction; Career; Graduates; Padua University.*