

I processi decisionali nell'organizzazione d'impresa

Attori, strumenti, metodologie utilizzate, casi concreti

4° Workshop dei Docenti e Ricercatori

di Organizzazione Aziendale

Università degli Studi di Firenze, 13 e 14 febbraio 2003

Tra Formazione e Lavoro

Modelli per interpretare le decisioni relative alla transizione scuola-lavoro

GIOVANNI COSTA Dipartimento di Scienze Economiche Università degli Studi di Padova	MARTINA GIANECCHINI Dipartimento di Scienze Economiche Università degli Studi di Udine	PAOLO GUBITTA Dipartimento di Scienze Economiche Università degli Studi di Padova
Via del Santo, 33 35123 Padova tel. +39-049-8274235 fax. +39-049-8274211	Via Tomadini, 30 33100 Udine tel. +39-049-8274234 fax. +39-049-8274211	Via del Santo, 33 35123 Padova tel. +39-049-8274235 fax. +39-049-8274211
costa@decon.unipd.it	gianecchini@decon.unipd.it	gubitta@decon.unipd.it

1. Premessa.....	1
2. La transizione scuola-lavoro nella teoria economica.....	4
3. Chi lavora e chi no.....	13
4. Alla ricerca del lavoro: quali relazioni contano?.....	17
5. Le determinanti delle strategie di ingresso.....	25
6. Strategie decisionali e Carriere <i>esterne</i>	32
7. Note.....	33
8. Riferimenti bibliografici.....	35

1. PREMESSA

La transizione scuola-lavoro costituisce quell'intervallo temporale nella vita dei giovani che abbraccia la conclusione del periodo formativo, la ricerca del primo impiego e l'inserimento professionale in un'occupazione stabile.

Questo processo si caratterizza per essere un momento *critico* e *complesso*. Critico perché implica scelte le cui conseguenze non sono neutrali sullo sviluppo personale e professionale dell'individuo. Complesso perché numerose sono le variabili, endogene ed esogene, che agiscono sulla transizione.

Alcune ricerche in tema di transizione scuola-lavoro hanno individuato i caratteri strutturali del problema (Mariani, Tronti e Zeli, 2001).

In primo luogo, si sottolinea il ruolo di "parcheggio" che spesso svolge il sistema scolastico. Dati Istat (2002) mostrano che nel corso dell'anno accademico 2000/2001, su 100 iscritti ai corsi di diploma e di laurea, circa 37 risultavano fuori corso. Il ritardo si accumula nel corso degli anni portando oltre l'85% degli studenti a laurearsi fuori corso. Una parte è formata da studenti-lavoratori, che *per necessità* o *per scelta* anticipano l'ingresso nel mercato del lavoro. Una quota rilevante, invece, è costituita da persone che si presentano per la prima volta sul mercato del lavoro alla *soglia dei trent'anni*.

I processi decisionali di questi due segmenti saranno necessariamente differenti, così come diverso sarà l'atteggiamento delle organizzazioni che li assumono.

Persiste, inoltre, un *blocco informativo* tra produzione scolastica e domanda di lavoro, che genera reciproca opacità, intesa sia come incapacità delle imprese di formulare chiaramente i loro bisogni, sia delle famiglie (che investono nella formazione dei figli) di prevedere l'andamento della domanda di lavoro. È noto che l'acquisizione di un titolo

di studio più elevato comporta maggiori probabilità di impiego (Checchi, 1999). Nonostante ciò, i tassi di disoccupazione dei giovani laureati con età compresa tra i 25 e i 34 anni sono costantemente più elevati rispetto alle coorti (di poco) più anziane. Come interpretare il fenomeno? Fattori istituzionali (Trivellato 2001) e sociali (Barca e Cannari, 1997; Fabbri e Rossi, 1997) possono spiegare lunghezza e durata delle code all'ingresso. In generale, però, il veloce assorbimento delle code dopo *una certa età* si spiega in termini di *maggiore consapevolezza* dei decisori (domanda e offerta).

Per comprendere la strategia decisionale di ingresso nel mercato del lavoro non basta considerare le condizioni strutturali di mercato, ma anche la coerenza tra il profilo personale (*mondo interno*) e professionale (*mondo esterno*) del soggetto. In altri termini, una decisione di qualità è tale se basata sulla realtà (Sangiorgi, 2001, p. 19) e non su una sua teorica rappresentazione.

Infine, si segnala il persistere di un debole collegamento tra sistema formativo e sistema produttivo: in altri termini, il portafoglio di conoscenze e di abilità con il quale i giovani si presentano sul mercato non sempre coincide con la domanda di lavoro. Si pensi allo *skill gap* formativo che ha reso critico per un lungo periodo il reclutamento di figure professionali qualificate da parte delle imprese della New Economy. Questo è il risultato di un *mismatching* qualitativo tra la formazione acquisita tra i banchi di scuola e quella richiesta nello svolgimento del lavoro (Costa, Gianecchini e Gubitta, 2001). Spetta agli attori che influenzano le policy formative progettare un sistema che superi il problema (Bianchi, 1995; Alessandrini e Sterlacchini, 1995). I giovani che ne hanno consapevolezza, invece, possono gestirlo impostando una coerente strategia decisionale dopo la laurea.

La scelta di mettersi alla ricerca del lavoro, di *saltare* tra brevi e differenti esperienze professionali, di *continuare a formarsi* (e quindi posticipare ancora l'ingresso nel mercato del lavoro) possono essere ugualmente razionali in funzione del contributo che esse apportano al portafoglio di competenze individuale.

All'interno di questo scenario, il paper si pone l'obiettivo di analizzare le strategie di ingresso nel mercato del lavoro dei neolaureati.

Tra le diverse teorie che spiegano la transizione scuola-lavoro, ci si è focalizzati su quelle che hanno per oggetto i comportamenti dell'individuo (e non dell'impresa): la teoria del capitale umano (Becker, 1964), le teorie che si concentrano sui network relazionali (Granovetter, 1974; Thurow, 1975) e quelle centrate sugli aspetti cognitivi della scelta (March, 1994). Ciascuno di questi approcci, pur concentrandosi sullo stesso oggetto d'analisi, prende in considerazione differenti variabili che possono intervenire sul processo di scelta, e conseguentemente prefigura diversi risultati conseguibili.

Il paper è organizzato in tre parti.

La prima illustra brevemente le teorie, individuando le ipotesi di ricerca formulate da ciascuna di esse.

Nella seconda vengono analizzati i dati di un'indagine empirica, condotta a sei mesi dalla conclusione degli studi su una coorte di laureati in Economia, Scienze Statistiche e Scienze Politiche dell'Università degli Studi di Padova, nelle sessioni di ottobre-novembre 2000, febbraio-marzo 2001, giugno-luglio 2001 e ottobre-novembre 2001 (Tabella 1).

La terza formula gli interrogativi di ricerca, cui si cercherà di rispondere utilizzando, in chiave interpretativa, le diverse teorie considerate.

Tabella 1 Un profilo del campione

	Voto medio	Condizione lavorativa		<i>n</i>
		Lavora	Non lavora	
Economia e Commercio	99,8	22	19	41
Scienze Politiche	98,1	114	97	328
Scienze Statistiche	87,7	97	47	166

2. LA TRANSIZIONE SCUOLA-LAVORO NELLA TEORIA ECONOMICA

La teoria economica ha tradizionalmente affrontato il problema della transizione scuola-lavoro, utilizzando un classico approccio di mercato per cui la curva di offerta e quella della domanda dovrebbero incontrarsi in un punto di ottimo, nel quale il salario soddisfa entrambi gli attori. In particolare, i modelli economici standard di offerta di lavoro sono basati sull'idea della competizione salariale (*wage competition*), secondo la quale i lavoratori competono per un posto sulla base di un salario che viene loro offerto.

L'eccesso di offerta in alcuni segmenti del mercato e le rigidità che si generano sono all'origine di "code" (*queue*) di lavoratori che competono per una posizione. I modelli di *wage competition* non sono in grado di spiegare questo fenomeno, che è invece oggetto della teoria sulla *job competition* (Thurow e Lucas, 1972; Thurow, 1975).

Il modello della *job competition* assume che le persone competano per un posto di lavoro sulla base di una serie di caratteristiche individuali quali, ad esempio, titolo di studio, precedenti esperienze, abilità, età, genere. Queste caratteristiche non corrispondono necessariamente all'insieme di skill che consentirebbero al lavoratore di entrare immediatamente nel processo produttivo: è sempre necessaria infatti una qualche forma di *on-the-job training*. Esse, però, costituiscono un indicatore di addestrabilità futura. Ciascun posto di lavoro implica, infatti, una serie di mansioni e di "regole" caratteristiche del mercato interno in cui è inserito, in termini di valorizzazione

delle abilità individuali, di crescita professionale, di percorsi di carriera programmati, di protezioni e benefit.

Nella scelta del segmento del mercato del lavoro cui accedere, il neolaureato deve quindi scontare un “periodo di attesa” dato dalle sue carenze informative e dall’incertezza delle imprese riguardo all’idoneità delle persone da assumere.

2.1 Gli approcci deterministici

Tra le diverse teorie che tentano di spiegare le ragioni che inducono le persone ad intraprendere una carriera scolastica al fine di entrare nel mercato del lavoro e poter competere per una posizione lavorativa ad elevata redditività, la più applicata negli studi economici è la *teoria del capitale umano* (Becker, 1964).

Questa, rivoluzionando radicalmente l’impostazione neoclassica dell’istruzione come bene di consumo, assume che la formazione rappresenti un investimento nelle conoscenze e nelle capacità produttive dell’individuo. Il capitale umano, adottando la definizione proposta dall’Ocse (1998), può essere definito come «la conoscenza, le skill, le competenze e gli altri attributi propri degli individui che sono rilevanti per l’attività economica». Esso costituisce dunque un «asset intangibile che ha la capacità di migliorare e sostenere la produttività, l’innovazione e l’occupazione». L’accumulo di capitale umano ha un valore economico in sé, in quanto aumenta la produttività dei lavoratori e quindi la remunerazione che il datore di lavoro sarà disposto a pagare.

Il nucleo centrale di questa teoria afferma che i soggetti economici investono in conoscenze e capacità produttive sulla base di un calcolo razionale, in cui confrontano i costi e i benefici dell’investimento in un’ottica di lungo periodo che si estende all’intero ciclo di vita professionale. Nel caso dell’investimento in istruzione i costi sono (Checchi, 2002):

- *costi monetari diretti*, rappresentati dalle tasse di iscrizione, dall'acquisto dei libri di testo, dai costi di trasporto per raggiungere le sedi scolastiche, fino ad includere i costi del sostegno scolastico (quali ripetizioni, corsi integrativi, e così via) e della permanenza in altra città;
- *costi monetari indiretti*, rappresentati dai mancati guadagni che si sarebbero potuti ottenere se invece di restare sui banchi di scuola si fosse entrati direttamente nel mercato del lavoro. Questi costi-opportunità sono correlati alle condizioni del mercato del lavoro: se la disoccupazione giovanile è elevata e le retribuzioni iniziali sono basse, il costo opportunità sarà più basso;
- *costi non monetari*, rappresentati dall'impegno richiesto al singolo per procedere nella carriera scolastica.

I benefici, al contrario, corrispondono al maggior reddito rispetto a coloro che non proseguono gli studi. In presenza di benefici e costi, le scelte ottimali degli individui sono tali da eguagliare al margine i primi con i secondi.

Questo implica che un individuo sceglierà di domandare istruzione fino al punto in cui il beneficio marginale (che deriva dal piacere della conoscenza e dal miglioramento delle prospettive di reddito) è uguale o superiore al costo marginale (rappresentato dal tempo dedicato allo studio e dai costi sostenuti per la frequenza scolastica).

In un'ottica di ciclo vitale (Ando e Modigliani, 1963), l'individuo dedicherà negli anni giovanili una quota elevata del suo tempo all'investimento in istruzione formale (*schooling*), evitando o riducendo al minimo le attività lavorative, offrirà quindi lavoro in misura crescente dopo l'entrata nel mercato delle professioni, continuando il proprio apprendimento sul posto di lavoro tramite processi formali (*on-the-job training*) o

mediante l'esperienza (*learning by doing*), per diminuire infine l'attività lavorativa e azzerare la formazione una volta raggiunta l'età matura.

Sin dalle prime ricerche basate sul nuovo approccio, emerse che scolarità ed esperienza professionale non sono i soli fattori che agiscono sullo stock di capitale umano posseduto e che influenzano le retribuzioni delle persone. Anche la famiglia e le abilità personali hanno un ruolo:

- la *famiglia* è fondamentale nella cura dell'individuo in età prescolare e in seguito per il finanziamento degli studi;
- le *abilità individuali*, intese come capacità soggettive di sfruttare economicamente le occasioni professionali (Praussello e Marengo, 1996), seppur di difficile osservazione e valutazione, rappresentano una variabile importante nello svolgimento della carriera professionale.

Alla teoria del capitale umano nel tempo sono state rivolte numerose critiche, molte delle quali tese a mettere in dubbio la reale esistenza del nesso causale tra (crescita di) istruzione e (crescita della) produttività (Pisati e Santoro, 1996). Secondo gli studiosi della *teoria del credenzialismo*, il titolo di studio rappresenta solo uno strumento per superare l'asimmetria informativa tra imprese e lavoratori nel processo di assunzione. Attraverso meccanismi di *screening* le aziende selezionano i soggetti in base ad alcune caratteristiche osservabili (età, genere, esperienza, voto), tra le quali assume importanza fondamentale il possesso di un titolo di studio, che a loro volta i lavoratori utilizzano come strumento segnalatore (*signalling*) del possesso di determinate qualità.

L'istruzione quindi non aumenta la produttività attraverso la trasmissione di saperi e professionalità, ma piuttosto agisce come una sorta di meccanismo rivelatore che permette ai datori di lavoro di identificare gli individui che possiedono o una capacità

superiore innata o certe caratteristiche personali (affidabilità, motivazione, creatività, atteggiamenti verso l'autorità) valutati positivamente dagli stessi datori di lavoro e perciò ricompensati attraverso salari più alti. L'istruzione fornisce semplicemente un certificato (una "credenziale") che permette a chi lo possiede di ottenere un lavoro ben pagato, senza influire sulla produttività del singolo.

2.2 *Gli approcci relazionali*

Il secondo gruppo di teorie utilizzate nell'analisi dell'indagine empirica e nell'interpretazione del fenomeno della transizione scuola-lavoro si caratterizza per porre attenzione agli aspetti relazionali che intervengono nel processo di scelta. Si considerano in particolare i modelli di *job search* descritti da Granovetter (1973; 1974), in cui le transazioni nel mercato del lavoro sono spiegate in base alla loro *embeddedness* in reticoli sociali.

L'intuizione tanto semplice quanto ricca di implicazioni su cui si basa la prospettiva relazionale è di collegare il ruolo svolto da parenti, amici e conoscenti nel favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro all'analisi dei reticoli sociali. In particolare, viene messo in luce come i contatti personali consentano di realizzare *job matches* di migliore qualità in virtù del valore fiduciario delle informazioni che essi forniscono alle parti circa le caratteristiche dell'offerta ricevuta.

Granovetter (1974) distingue tre principali canali che mettono in contatto domanda e offerta di lavoro:

- le autocandidature – quando il candidato invia direttamente all'impresa il suo curriculum;
- i metodi formali – quando l'intermediazione tra candidato e impresa è effettuata da un intermediario specializzato, come ad esempio le agenzie di collocamento, gli

uffici placement degli istituti formativi, le società di ricerca e selezione del personale, gli *head hunters*, le inserzioni su quotidiani e periodici, i siti web di *recruiting online*;

- contatti personali - quando l'intermediazione tra candidato e impresa è basata sul "passaparola", essendo cioè effettuata da un individuo che è in relazione con entrambe le parti.

La tesi che sta al centro della prospettiva relazionale è che l'efficacia dei contatti personali sul mercato del lavoro è funzione inversa della forza del legame che li collega ai soggetti. Quindi i legami deboli (i conoscenti e gli amici) sono "più forti" (cioè più efficaci) di quelli forti (i familiari e i parenti), nonostante la maggiore disponibilità di questi ultimi a prestare aiuto. La funzione dei legami deboli è di consentire ai componenti di una rete relazionale di *estendere* e *diversificare* la propria rete di contatti e quindi di ottenere informazioni nuove e non altrimenti accessibili. La partecipazione a corsi post-universitari e stage, le esperienze lavorative anche a tempo determinato, l'iscrizione a network universitari consentono di aumentare il numero di conoscenze "utili" e diverse da quelle del proprio contesto familiare.

In termini di efficacia, evidenze empiriche (Barbieri, 1997; Roper, 1988; Simon e Warner, 1992) mostrano che, tra i metodi di ricerca di lavoro, i contatti personali sono quelli che danno i risultati migliori: dal lato delle imprese, non implicano alcun costo, danno luogo ai rapporti di impiego più duraturi e riducono i tempi di reclutamento; mentre da quello dei candidati consentono di inserirsi nelle posizioni desiderate e, spesso, offrono opportunità di impiego a persone (già occupate, ma anche inattive) che non stanno cercando lavoro. In tal senso, i legami personali costituiscono un fattore che differenzia in positivo gli esiti dell'incontro tra domanda e offerta. La struttura dei

reticoli sociali condiziona non solo la probabilità di entrare in contatto con le imprese, ma anche quella di conseguire impieghi qualitativamente superiori.

L'approccio relazionale consente quindi di superare le imperfezioni del mercato del lavoro, determinate dall'asimmetria informativa e dal potenziale di opportunismo delle parti coinvolte. Mentre negli approcci deterministici per aggirare l'impossibilità di valutare direttamente le capacità dei candidati da selezionare, imprese e lavoratori non avrebbero altro mezzo se non il valore segnaletico del voto, il rapporto di conoscenza personale tra le parti, mediato da un terzo non professionalmente dedicato al compito, riuscirebbe a ridurre l'incertezza circa l'attendibilità delle informazioni ricevute. Nel caso dei datori di lavoro, i contatti personali consentono di saltare la fase iniziale del reclutamento, cioè della definizione di un insieme generico di candidati potenziali, perché consentono di pre-selezionarli in base alle esigenze aziendali. Specularmente questa fonte informativa offre a coloro che cercano lavoro il vantaggio di segnalare una definita opportunità, illustrandone al contempo le caratteristiche essenziali, così da permettere loro di allocare in modo ottimale il tempo di ricerca (Follis, 1998).

Questo meccanismo, per cui terze persone «known personally to the respondent, with whom he originally became acquainted in some context unrelated to a search for job information» (Granovetter, 1974: 11) sono indotte dal rapporto personale che intrattengono con le parti a trasmettere loro informazioni “veritiere”, porta a *job matches* di tipo idiosincratico: le opportunità segnalate non sono più confrontate con le altre, ma vengono scelte in virtù della segnalazione ricevuta.

2.3 *Gli approcci individuali*

L'ultimo gruppo di teorie considerato considera centrale il ruolo delle aspettative individuali nella scelta di un dato percorso di sviluppo formativo e nella successiva determinazione della strategia con cui affrontare la transizione scuola-lavoro.

I motivi che gli studenti pongono alla base della scelta di compiere studi universitari sono, normalmente, molteplici e diversi da caso a caso. Tuttavia, se per i singoli sono rilevanti circostanze di carattere personale, è possibile anche individuare un certo numero di motivi ricorrenti. Questi possono essere classificati in (Catalano e Figà Talamanca, 2002):

- vocazionali – che esprimono l'aspirazione all'autorealizzazione personale attraverso gli studi universitari e l'orientamento a una data materia, tali motivi rimandano a una riflessione sulle attitudini e gli interessi personali;
- funzionali – che esprimono un orientamento prevalente alla riuscita sociale e al conseguimento di una posizione professionale adeguata, tali motivi sono indicatori di un approccio utilitaristico alla scelta degli studi;
- familiari – che descrivono l'influenza dell'ambiente domestico sulle scelte degli studenti, tali scelte rimandano ad un obiettivo di continuità intergenerazionale dei ruoli professionali;
- casuali – che non presuppongono un orientamento specifico per gli studi, tali motivi possono essere legati a situazioni e circostanze occasionali.

Questi motivi rappresentano le premesse decisionali (Simon, 1947) sulle quali l'individuo basa le proprie scelte di ingresso nell'università e successivamente nel mercato del lavoro.

In particolare, tali premesse sono fortemente influenzate dai significati che l'individuo attribuisce al lavoro (Depolo, 1998) e dall'immagine di sé del neolaureato rispetto ad un suo possibile ruolo organizzativo (March e Simon, 1958).

Riguardo alla prima variabile si può distinguere:

- una prospettiva *individuale*, secondo la quale i significati attribuiti al lavoro dipendono dalla misura in cui “il lavorare” costituisce per l'individuo un'opportunità con cui soddisfare bisogni di natura estrinseca (ottenimento dei mezzi per vivere), intrinseca (esplorazione e modificazione dell'ambiente circostante, utilizzo delle proprie abilità in un'attività concreta) e sociale (instaurazione di rapporti significativi, duraturi e finalizzati con altri);
- una prospettiva *socio-sistemica*, che privilegia il ruolo dei valori lavorativi come elementi che regolano la definizione degli equilibri sistemici, in una prospettiva intergenerazionale o di confronto tra gruppi sociali;
- una prospettiva *interazionista*, secondo la quale i significati attribuiti al lavoro costituiscono l'esito di un processo di scambio con l'ambiente circostante di riferimento dell'individuo (classe sociale, contesto culturale, generazione) ed evolvono nel corso della sua vita.

Relativamente alla seconda variabile, il livello di soddisfazione dell'individuo rispetto al contenuto del lavoro (svolto o atteso) è direttamente proporzionale alla conformità dello stesso con l'immagine di sé. La valutazione individuale di se stessi si basa sulla stima della propria indipendenza, del proprio valore e delle proprie conoscenze specialistiche. Analogamente il contenuto del lavoro può essere valutato in termini di indipendenza nello svolgimento della mansione, di entità della retribuzione e di partecipazione individuale alla definizione dei compiti da svolgere.

Ma come viene definita l'immagine di sé? È il solo frutto di aspirazioni e motivazioni endogene o risente anche di istituzioni e costrutti esogeni?

La seconda alternativa appare più plausibile, dal momento che molti aspetti della percezione di sé stessi si basano su pressioni esercitate dai gruppi cui si appartiene. Queste pressioni possono essere interiorizzate al punto tale da continuare ad esistere anche quando la conformità non è più imposta dai gruppi d'appartenenza esistenti.

L'importanza dell'osservanza di regole consiste nel fatto che esse forniscono una base per il processo decisionale dell'individuo (March, 1994). Le persone descrivono se stesse nei termini delle loro identità lavorative, di gruppo, familiari, etniche, nazionali o religiose. Le identità sono costruite dagli individui ma, al tempo stesso, si impongono su di loro. In questo senso, l'università rappresenta uno degli attori che forniscono ai neolaureati gli strumenti con i quali costruire l'immagine di sé e dare senso alle istituzioni del mondo del lavoro.

Con questa "cassetta degli attrezzi", in cui ci sono le conoscenze specialistiche apprese nel corso degli studi e la mappa cognitiva per orientarsi, i giovani affrontano la transizione scuola-lavoro. La riuscita di questo "traghetamento" è misurata dalla coerenza tra le aspettative individuali e la mansione ottenuta.

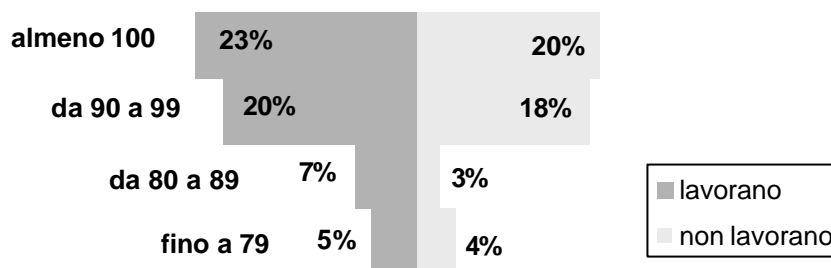
3. CHI LAVORA E CHI NO

Il livello di preparazione del laureato è sintetizzato dal voto di laurea, utilizzabile sul mercato del lavoro come segnale di riconoscimento e indice di capacità.

Segmentando il campione per voto di laurea e condizione lavorativa a sei mesi dalla conclusione degli studi, la distribuzione di frequenza assume la configurazione riportata in Grafico 1. I laureati con un voto superiore a 100, che rappresentano la classe maggiormente rappresentativa del campione (43%), si distribuiscono omogeneamente

tra coloro che lavorano e quelli che stanno ancora cercando un'occupazione. Questa ripartizione si mantiene, con percentuali decrescenti, anche per le fasce di voto più basse.

Grafico 1 La condizione lavorativa a sei mesi dalla laurea, per voto



L'aspetto più interessante del Grafico 1 è rappresentato dalla consistenza della classe di voto più elevata (almeno 100). Come spiegare tale valore?

Ad una prima interpretazione, si potrebbe ipotizzare che le performance universitarie della coorte di studenti considerata dipendano dalla simmetrica distribuzione delle capacità tra le persone. Non esistono informazioni per smentire questa ipotesi nel caso specifico. Esistono tuttavia numerosi studi che dimostrano la sua infondatezza in generale (Barca e Cannari, 1997) e che sembrano condivisibili.

D'altra parte, questa distribuzione potrebbe essere il risultato di una sistematica distorsione del sistema di valutazione universitario, che non usa l'intero range di voti disponibili, "rinunciando" a fornire segnali attendibili al mercato del lavoro. Per talune facoltà, ricerche empiriche dimostrano la fondatezza di questa chiave interpretativa (La Mendola, 1996).

Una terza possibile spiegazione si concentra sui processi decisionali degli studenti, che potrebbero progettare la loro carriera universitaria sullo sfondo dell'ipotesi

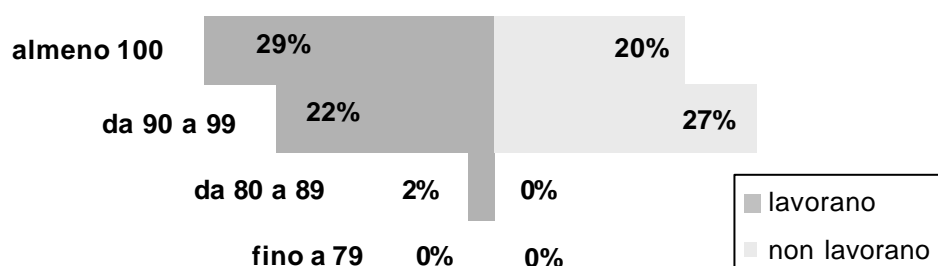
credenzialista, secondo cui il voto ha un valore di *signalling* sul mercato del lavoro e quindi dà accesso a migliori opportunità di impiego.

Quest'ultima ipotesi non trova conferma nei dati della ricerca. Infatti, il voto di laurea e la condizione lavorativa risultano statisticamente non correlate. In altri termini, per la coorte considerata, una brillante carriera universitaria non ha generato un *vantaggio* per l'ingresso nel mercato del lavoro.

Disaggregando i dati a livello di singola facoltà, la mancanza di una chiara relazione rimane confermata, seppur con leggere differenze.

In particolare, per i laureati di Economia, concentrati per la quasi totalità nelle fasce di voto superiori (il 98% del campione ha un voto di almeno 90), appare abbastanza chiaro come il raggiungimento della soglia del 100 possa aumentare significativamente le probabilità di trovare impiego nel breve periodo. Al di sopra di quel voto aumenta considerevolmente la percentuale di lavoratori (dal 22% al 29% dell'intero campione) e si riduce il numero dei non occupati (da 27% a 20%) (Grafico 2).

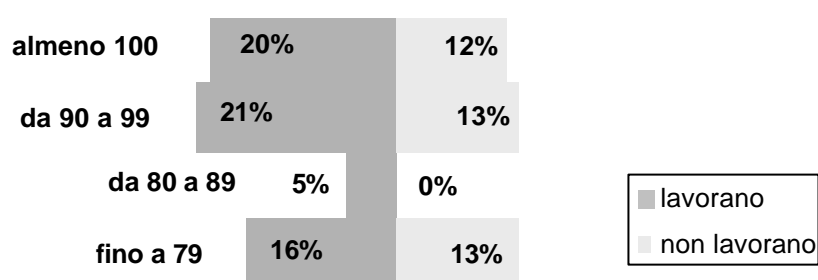
Grafico 2 La condizione lavorativa a sei mesi dalla laurea, per voto: Economia



Analogamente per i laureati in Scienze Statistiche, l'ottenimento di un voto superiore a 90 viene percepito dal mercato del lavoro come un segnale di "qualità" della preparazione del giovane. Al di sopra di quella soglia, infatti, la percentuale dei

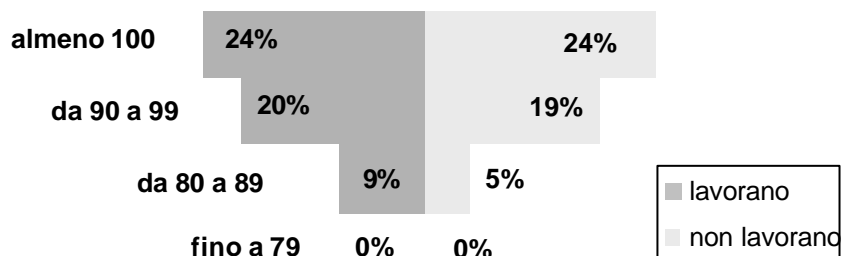
neolaureati che hanno trovato lavoro (41%) è quasi il doppio rispetto ai disoccupati (25%). Da notare, per questa facoltà, la presenza di un rilevante numero di laureati con voti inferiori ad 80: all'interno di questa classe di voto il mercato non discrimina e i numeri di lavoratori (16%) e non lavoratori (13%) si equivalgono (Grafico 3).

Grafico 3 La condizione lavorativa a sei mesi dalla laurea, per voto: Scienze Statistiche



Infine, è per i laureati in Scienze Politiche che si manifesta con maggiore chiarezza l'indifferenza del mercato rispetto al conseguimento di un dato voto di laurea (Grafico 4). All'interno delle diverse classi di voto lavoratori e non lavoratori si distribuiscono infatti in maniera del tutto omogenea.

Grafico 4 La condizione lavorativa a sei mesi dalla laurea, per voto: Scienze Politiche



Questi risultati sono in linea con analoghe indagini condotte nel corso degli anni '90 in Italia e negli Stati Uniti, che hanno messo in evidenza come il voto di laurea non sia un

buon predittore né del reddito né del successo professionale del laureato, quanto piuttosto costituisca un “lasciapassare” dal significato mutevole a seconda della congiuntura economica e soprattutto del tipo di laurea (Collins, 1988). Anche il suo impatto sulle politiche di reclutamento e selezione delle imprese è ambiguo. Pur continuando ad avere un peso significativo per accedere ad alcuni segmenti del mercato del lavoro, vi sono numerose prove empiriche della sua scarsa influenza nei processi di selezione del personale (Santoro e Pisati, 1996; La Mendola, 1995).

Ma allora *cosa fa la differenza?* Quali sono gli elementi che rendono efficace (*trovare un lavoro*) ed efficiente (*ridurre i tempi di ingresso*) il processo di ricerca? Quali sono le variabili che possono influenzare la strategia decisionale?

Nei paragrafi successivi si tenterà di dare una risposta a queste domande, analizzando le strategie di ricerca dei neolaureati e mettendo in evidenza i fattori che ne condizionano l'ingresso nel mondo del lavoro. In particolare ci si focalizzerà su due elementi. Da un lato, si considerano i canali di accesso, cercando di comprendere quali siano “le relazioni che contano”. Dall'altro, si analizza in che modo il giudizio sul grado di adeguatezza e di ampiezza della preparazione universitaria rispetto al lavoro entrano nei processi decisionali.

4. ALLA RICERCA DEL LAVORO: QUALI RELAZIONI CONTANO?

Come messo in luce nel paragrafo precedente, il voto non costituisce una variabile significativa nel determinare la condizione occupazionale dei neolaureati a sei mesi dal termine degli studi. L'investimento in istruzione rappresenta, quindi, un fattore di omogeneizzazione intergenerazionale e tra diversi gruppi sociali.

Ma quali sono, allora, gli elementi che influenzano il processo di *job search* e ne favoriscono la riuscita?

Diversi approcci teorici danno differenti risposte a questa domanda. In particolare, secondo la teoria del capitale umano, un ruolo non secondario è giocato dalla famiglia, che fornisce al giovane le risorse finanziarie per studiare e costituisce quell'ambiente culturale in cui egli forma, in buona parte in modo involontario, le proprie aspirazioni professionali e i propri modelli di consumo. Gli approcci individuali pongono invece al centro la capacità dell'individuo di progettare strategie di inserimento che bilancino un'adeguata immagine del sé con la valutazione delle condizioni di contesto.

Entrambi questi elementi però, hanno solo un'influenza indiretta nella fase di reclutamento, che rappresenta il momento di contatto tra il neolaureato e l'impresa: il selezionatore non sceglie in base al reddito della famiglia e solo attraverso costosi test attitudinali può arrivare a definire con esattezza il significato che il giovane assegna a quel lavoro. Questi fattori non sono cioè in grado di ridurre il potenziale di opportunismo delle parti e le asimmetrie informative del rapporto.

Quindi, in un contesto in cui i neolaureati "sembrano tutti uguali", una possibile strada per ottenere una maggiore efficacia della transizione scuola-lavoro è rappresentata dalla scelta dei canali attraverso i quali questa viene svolta.

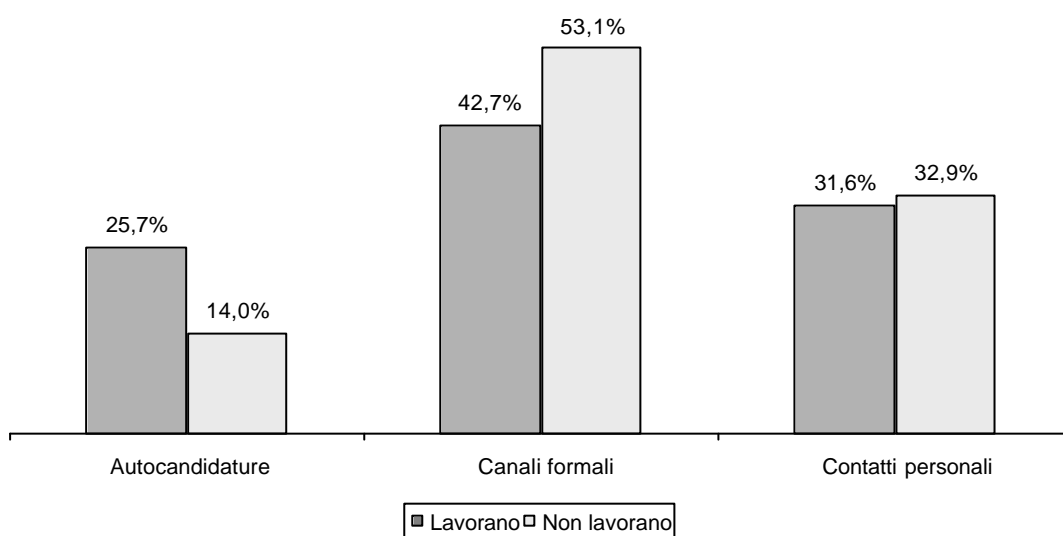
Relativamente a questo aspetto, l'indagine ha permesso di rilevare due dimensioni del processo di ricerca: la *varietà* e l'*ampiezza* [Nota 1].

4.1 La varietà del processo di ricerca

La prima dimensione del processo di ricerca si riferisce al tipo di strumenti utilizzati nelle azioni di *search*. Riprendendo la classificazione proposta da Granovetter (1974), sono state distinte le autocandidature, i canali formali (centri per l'impiego, Veneto Lavoro, agenzie regionali per l'impiego, agenzie o centri di selezione di personale, agenzie di lavoro interinale, sportelli universitari, banche dati elettroniche) e i contatti

personali (conoscenti, amici, professori). Per misurare l'efficacia dei diversi canali, sono stati considerati separatamente i processi di ricerca andati a buon fine (cioè intrapresi da coloro che ora sono occupati) da quelli ancora in corso (cioè attivati da coloro che sono ancora disoccupati) (Grafico 5).

Grafico 5 La varietà del processo di ricerca



In base a quanto rilevato nell'indagine empirica, i canali formali rappresentano il veicolo maggiormente utilizzato nella ricerca di lavoro sia dagli occupati (42,7%) che dagli inoccupati (53,1%). Al secondo posto vengono i contatti personali (rispettivamente utilizzati dal 31,6% di coloro che lavorano e dal 32,9% di coloro che non lavorano) e infine le autocandidature.

Le percentuali di utilizzo dei diversi canali da parte dei lavoratori non appaiono significativamente diverse da quelle dei non lavoratori: in effetti, anche in base ad un'analisi statistica più approfondita (il test del chi-quadrato, che misura la presenza di connessione tra variabili qualitative [Nota 2]), la condizione lavorativa non appare in relazione con l'utilizzo di differenti mezzi di ricerca.

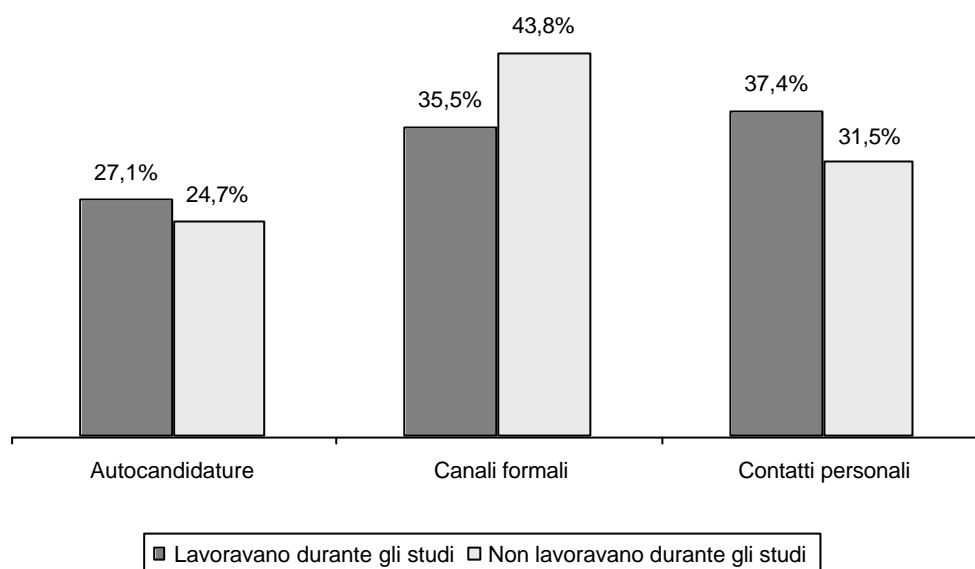
I dati sembrerebbero quindi contraddire la tesi dell'approccio relazionale: non è attraverso il "passaparola" e le conoscenze che la maggior parte dei neolaureati trova lavoro, ma affidando i propri curricula a intermediari specializzati nel fare incontrare domanda e offerta di lavoro.

Ma questa è solo una delle possibili chiavi di lettura dei dati.

Follis (1998) fa notare come l'efficacia dei diversi canali, e quindi l'incentivo ad utilizzarli, cambia nelle diverse fasi della vita professionale. In particolare, all'inizio della carriera professionale, una persona è per definizione priva di contatti correlati all'ambiente di lavoro, che sono anche quelli maggiormente utili ai fini delle opportunità di impiego, per cui è costretta a ricorrere a canali formali. È solo con l'inserimento nel mondo del lavoro, anche con contratti a termine o stage, che si entra a far parte di network informali che possono essere efficacemente utilizzati nella ricerca di una nuova occupazione.

Per verificare questa ipotesi è stato compiuto un approfondimento d'analisi sui neolaureati che, a sei mesi dalla laurea, sono nello status di occupati, distinguendo quelli che lavoravano durante l'università da quelli che hanno trovato il loro primo impiego al termine degli studi (Grafico 6). Come suggerito dall'interpretazione illustrata in precedenza, si verifica che l'essere inseriti in un contesto lavorativo modifica in maniera sostanziale le strategie di ricerca. Mentre coloro che si affacciano per la prima volta sul mercato del lavoro preferiscono utilizzare agenti specializzati (43,8%), i neolaureati che già lavoravano durante l'università utilizzano la loro rete di contatti personali per trovare una nuova occupazione (37,4%).

Grafico 6 Canali di *search* per condizione lavorativa durante gli studi



Una seconda interpretazione dei dati è legata alla natura dei canali formali utilizzati. In particolare si vuole mettere in luce come un canale di recruitment innovativo, come Internet, presenti caratteristiche tali da renderlo più simile ai canali informali che informali. I siti di recruitment on-line sono lo strumento maggiormente utilizzato dai neolaureati che scelgono una strategia di ricerca mediata da agenti specializzati (24%). Recenti ricerche mostrano come questo mezzo si dimostri molto efficace, rispetto ai canali tradizionali quali le inserzioni su carta stampata o le società di ricerca, in termini di (Federcomin, 2000):

- tempo di reperimento delle risorse umane - il *time to hire* è ridotto, in media, a sole 2/3 settimane;
- costi di reclutamento – vengono, infatti, eliminate le attività promozionali come i *career day* presso le Università, viene ridotto il ricorso a società di ricerca, vengono

decurtati i costi amministrativi legati alla gestione dei curricula;

- rispondenza delle caratteristiche dei candidati con quelle richieste - la struttura delle inserzioni può costituire uno strumento di autoselezione.

L'utilizzo più sofisticato del web come canale di reclutamento è in continua evoluzione e sta trasformando i siti di recruiting in vere e proprie comunità on-line. La diffusione di strumenti come la funzione “*e-mail to a friend*” che permette al visitatore di “girare” subito una inserzione a un amico che potrebbe essere interessato, la creazione di mailing list e newsletter che, arrivando direttamente nella casella elettronica del candidato, lo avvisano dell'inserimento di nuovi annunci nel sito e infine la personalizzazione dei portali in funzione del segmento di clientela servita (ad esempio neolaureati, manager o professional) consentono di ricreare “virtualmente” le condizioni di un network di conoscenti. In questo contesto, la figura dell'intermediario diviene sempre più “trasparente” e si riducono notevolmente le asimmetrie informative tra le parti.

L'esposizione di queste chiavi di lettura alternative permette di recuperare il valore esplicativo dell'approccio relazionale rispetto alla *varietà* del processo di ricerca.

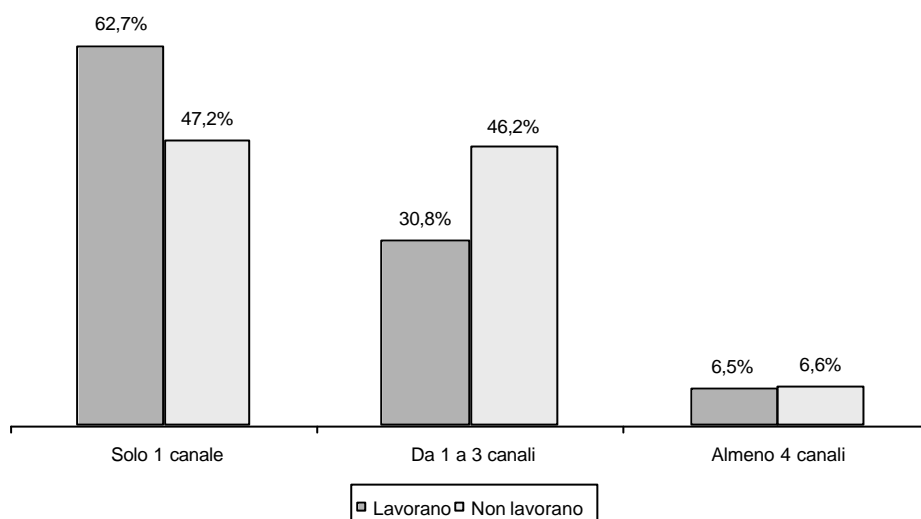
4.2 L'ampiezza del processo di ricerca

Passando ora all'analisi della seconda dimensione del processo di ricerca, viene definito con il termine *ampiezza* il numero di canali attivati dal neolaureato (Grafico 7).

L'ipotesi teorica degli approcci relazionali è che le probabilità di trovare impiego sono positivamente correlate alla diversità e al numero di network cui l'individuo partecipa. La mobilità sul mercato del lavoro e l'appartenenza a reti di natura diversa contribuiscono in modo determinante ad allargare la cerchia delle proprie conoscenze, poiché ogni nuovo ambiente offre nuove opportunità di contatti. In tal senso i cambiamenti di lavoro e di network possono costituire un processo che si autoalimenta,

in quanto ogni passaggio produce nuove conoscenze, che, aggiungendosi a quelle passate, aumentano la possibilità di spostarsi ulteriormente (Carroll e Teo, 1996).

Grafico 7 L'ampiezza del processo di ricerca



In base a quanto rilevato nell'indagine empirica, la maggior parte di coloro che ancora non lavorano (52,8%) ricorrono a più canali simultaneamente, mentre la maggioranza di quelli che hanno già trovato lavoro hanno utilizzato un solo canale (63,7%). Questa distribuzione significativamente diversa per i due segmenti del campione, fa supporre che esista una relazione tra le due variabili. Il test del chi-quadrato presenta un valore (0,024) che conferma questa ipotesi. L'efficacia della ricerca è correlata con un'ampiezza "ridotta": la probabilità di trovare lavoro non è condizionata dal fatto di attivare un gran numero di canali ma dal rivolgersi a quelli "giusti". Questa ipotesi è rinforzata dal fatto che questo risultato non è influenzato dal voto di laurea: un *search* mirato è efficace per gli appartenenti alle fasce di voto superiori quanto per quelle inferiori.

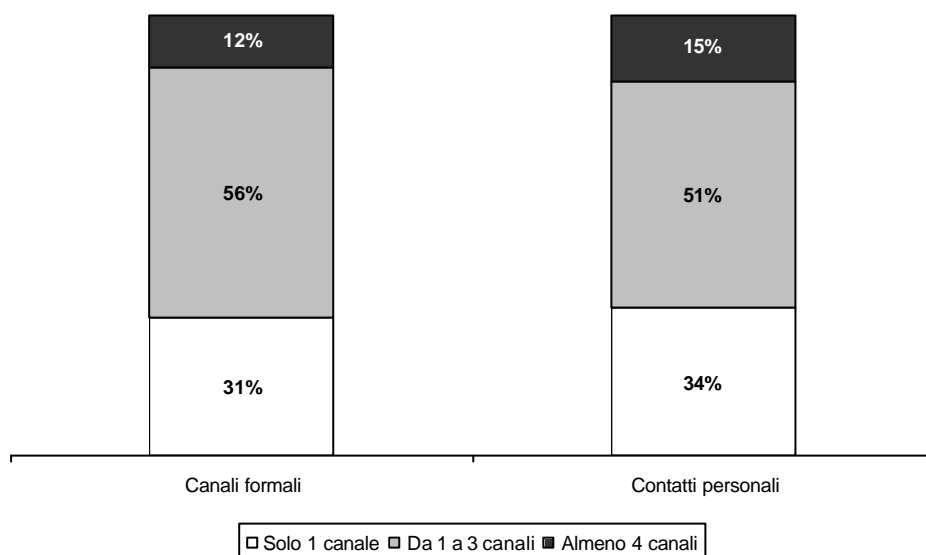
Tale strategia, che associa efficacia ed efficienza (in termini di riduzione dei tempi e dei costi di ricerca), sembra contraddire le ipotesi teoriche precedentemente illustrate.

Ancora una volta, però, la lettura dei dati deve essere fatta valutando tutti gli aspetti del fenomeno. In particolare, l'utilizzo dei canali informali riducendo l'incertezza circa l'attendibilità delle informazioni ricevute, può portare a *job matches* che associano in relazione diretta la singola domanda con la singola offerta di lavoro.

Per verificare questa ipotesi è stato compiuto un approfondimento sul campione di neolaureati lavoratori, per verificare la maggiore efficacia dei contatti personali (Grafico 8). I risultati mostrano come tra coloro che hanno trovato lavoro utilizzando un solo canale, i contatti personali (34%) siano stati maggiormente utilizzati, seppur di poco, rispetto all'intermediazione di un agente specializzato (31%).

Questo suggerisce, dal lato del neolaureato, che le strategie di ricerca del lavoro devono essere mirate e dirette verso i "giusti obiettivi", alla cui individuazione spesso concorrono le persone con le quali si condividono esperienze di studio e di lavoro in diversi ambiti. Dal lato delle imprese, un canale economico ed efficace come il passaparola si propone come uno strumento che, se rivolto a specifici segmenti della popolazione aziendale, può semplificare e rendere più efficienti le politiche di reclutamento e selezione.

Grafico 8 L'ampiezza della ricerca per tipo di canali (campione dei neolaureati che lavorano)



Le ipotesi degli approcci relazionali rimangono quindi valide, anche se la loro capacità esplicativa può risultare limitata se non adeguatamente ripensata alla luce dei cambiamenti intervenuti nel mercato del lavoro.

5. LE DETERMINANTI DELLE STRATEGIE DI INGRESSO

La transizione dall'università al mercato del lavoro non ha solo una dimensione *quantitativa* («quanti trovano lavoro in quanto tempo») e *processuale* («come si trova lavoro»), ma anche *qualitativa*.

Lo svolgimento di un lavoro, in qualsiasi fase del ciclo di vita professionale, comporta sempre una *trasformazione debole* della professionalità (Costa, 1997), tradizionalmente *firm specific*, cioè legata al contesto istituzionale, organizzativo e culturale in cui si opera. Il livello di idiosincrasia della trasformazione alza *barriere all'uscita* per il

lavoratore. Il mercato interno del lavoro fissa le *regole* di mobilità interna. Regole particolarmente generose con gli *insider* spiegano la presenza di code all'ingresso e *determinano* strategie di ricerca del lavoro e comportamenti delle persone, che apparentemente non rispettano criteri di razionalità economica (Solow, 1990).

Se da un lato i cambiamenti che investono le organizzazioni e l'organizzazione del lavoro (più flessibilità, meno gerarchia, più autonomia) portano alla ridefinizione del mercato interno del lavoro (Piore, 2002), dall'altro le stesse dinamiche fanno emergere una trasformazione *occupation specific*. Non ci sono solo i "firm internal labor markets", ma anche gli "occupational internal labor markets" (Camuffo, 2002).

La decisione di accedere al primo piuttosto che al secondo *labor market* modifica le strategie di ricerca del lavoro. Tale decisione appare particolarmente critica nella scelta del primo lavoro, in quanto è in questo momento che la persona compie gli *investimenti specifici iniziali in capitale umano*, che possono influenzare direzione, velocità e redditività della carriera professionale.

5.1 L'ambiente organizzativo e l'organizzazione del lavoro

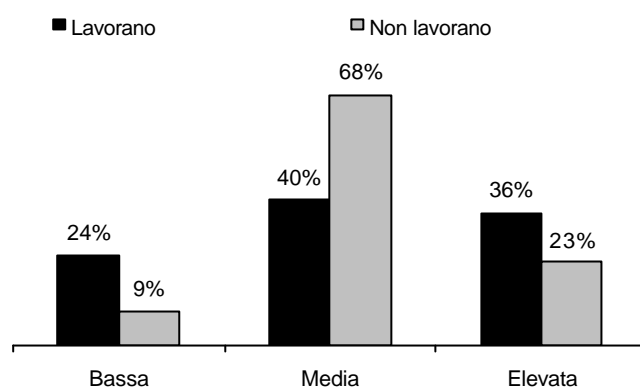
Come si è detto, la scelta di un lavoro (o, se si vuole, l'accettazione di una proposta di lavoro) è accompagnata dall'inserimento in uno specifico *ambiente organizzativo* che adotta una specifica *organizzazione del lavoro*. A parità di altre condizioni, le scelte di progettazione organizzativa e di progettazione delle mansioni possono rendere più o meno adeguato un medesimo portafoglio di conoscenze e di abilità (Vaccani, 2001).

I dati a nostra disposizione, una sola rilevazione sulla condizione lavorativa a sei mesi dalla conclusione degli studi, non ci permettono di valutare l'impatto della trasformazione *firm specific* piuttosto che *occupational specific*.

È tuttavia possibile valutare in che modo la percezione di *adeguatezza* del proprio portafoglio di conoscenze e abilità influenza le decisioni dei neolaureati e, soprattutto, in che modo si forma (e cambia) questa percezione. Nella fase iniziale della carriera, il capitale umano può essere ragionevolmente approssimato dal background universitario. In generale, si può assumere che la scelta professionale sarà tanto più efficace quanto più adeguata risulta essere la *preparazione universitaria* rispetto al lavoro svolto o che si vorrebbe svolgere [Nota 3].

I dati del campione offrono un quadro “prevedibile”: metà (53%) considera la preparazione ricevuta mediamente adeguata al lavoro; il 17% la considera bassa e il restante 30% elevata. Uno scenario diverso emerge se si considerano separatamente le persone che stanno lavorando dalle altre (Grafico 9). Le prime “prendono posizione” e si distribuiscono in modo abbastanza equilibrato tra chi considera il grado di adeguatezza basso (24%), medio (40%) o elevato (36%). Chi non lavora, non avendo un referente empirico, non si sbilancia: ben il 68% considera la preparazione ricevuta mediamente adeguata rispetto al lavoro che vorrebbe avere. Infine, le persone che hanno trovato un impiego negli ultimi sei mesi appaiono “entusiaste” della preparazione ricevuta: l’adeguatezza è elevata per il 44%, media per il 41%, bassa per il 15%. Solo il 29% di quelli che lavorano da almeno sei mesi, invece, considera elevata l’adeguatezza della preparazione, mentre ben il 33% la definisce bassa.

Grafico 9 L'adeguatezza della preparazione universitaria



Come spiegare queste differenze?

Il giudizio sull'adeguatezza della preparazione espresso dai neolaureati che non lavorano risente di stereotipi e modelli cognitivi saldamente radicati e frutto di precedenti processi di socializzazione. L'esperienza diretta e l'apprendimento *on the job* modificano la percezione delle persone e le loro aspettative: non necessariamente le peggiorano, ma le fanno diventare più consapevoli. L'approccio individuale *à la March* e Simon spiega il fenomeno: non ci sono *altre ragioni organizzative* che giustificano queste differenze, se non il feedback dell'esperienza sulle aspettative e le premesse decisionali.

La conferma di queste tendenze potrà essere fornita solo da una seconda rilevazione sullo stesso campione. Già ora, però, si possono indicare due implicazioni.

Il giudizio sull'adeguatezza delle abilità e conoscenze acquisite all'università non solo cambia radicalmente *nel giro di sei mesi*, ma non appare correlato né con il voto, né con il tipo di laurea. Se ne deduce che per il neolaureato non ha alcuna influenza sulle sue strategie di ricerca del lavoro.

La seconda implicazione è che la percezione di adeguatezza del proprio capitale umano non rientra tra i fattori impermeabili agli eventi che caratterizzano la qualità della transizione dalla scuola al lavoro (Depolo, 1998). Questa percezione è frutto della *socializzazione occupazionale* e influenza l'impegno profuso nello svolgimento del proprio lavoro e le strategie finalizzate al miglioramento della carriera lavorativa.

Nella prospettiva della teoria del capitale umano, essa è una *potente leva* da azionare.

Per i *policy makers* fare orientamento alla scelta non è un modo per favorire l'incontro tra domanda e offerta (per raggiungere questo obiettivo, come dimostrano alcune ricerche [Trivellato, 2001], è più opportuno investire nell'ammodernamento dei canali formali di ricerca del lavoro), ma un supporto ai neolaureati per *decidere come comportarsi* quando sono "dentro l'organizzazione": da queste decisioni dipende la loro produttività e, quindi, le remunerazioni che possono ottenere per il medesimo portafoglio di conoscenze e abilità.

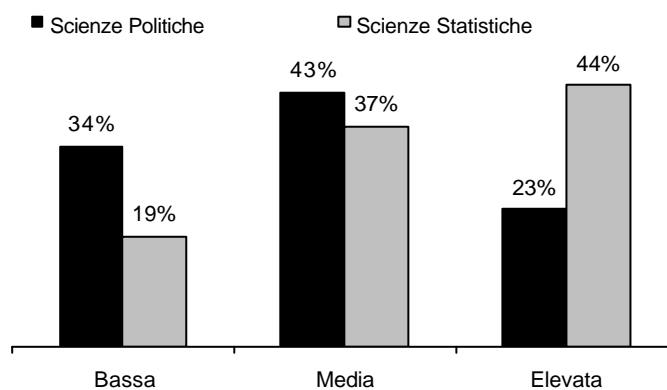
Anche le organizzazioni possono utilizzare questa leva, attraverso le politiche di inserimento e di organizzazione del lavoro: far sperimentare al neolaureato situazioni di lavoro differenti gli permette di *farsi un'idea* più precisa dell'adeguatezza delle sue abilità e conoscenze. Tra le informazioni a nostra disposizione, l'unica disponibile per inferire su questo fattore è costituita dal lavoro in team. I risultati delle elaborazioni non sono confortanti. Infatti, tra le persone che lavorano non si rilevano sostanziali differenze di giudizio in relazione allo svolgimento del proprio lavoro in team (Tabella 2). Il quadro cambia se si segmenta il campione in base al titolo di studio. I laureati in Scienze Statistiche che lavorano in team considerano mediamente più adeguata la loro preparazione rispetto ai colleghi di Scienze Politiche (Grafico 10). Questo dato si spiega in termini di *socializzazione anticipatoria* e *socializzazione occupazionale* (Depolo,

1998): la prima definisce gli orientamenti e gli atteggiamenti delle persone sulla base di modelli cognitivi radicati “al di fuori del lavoro”; la seconda permette di adeguare i giudizi alla realtà professionale. Si può dedurre che lo stereotipo di “preparazione generalista” fornita da Scienze Politiche è così forte da ridurre *in ogni caso* il valore del proprio capitale umano percepito. Per Scienze Statistiche, lo stereotipo di “preparazione specialista” è rinforzato dalla socializzazione occupazionale e *aumenta* il valore percepito.

Tabella 2 Adeguatezza della preparazione universitaria e lavoro in team

	Giudizio sull'adeguatezza della preparazione universitaria		
	Bassa	Media	Elevata
Neolaureati che lavorano in team	27%	38%	35%
Neolaureati che NON lavorano in team	21%	40%	38%

Grafico 10 Chi lavora in team, come valuta l'adeguatezza della preparazione universitaria (per facoltà)



5.2 L'investimento in capitale umano

Se da una parte il giudizio sull'adeguatezza della preparazione universitaria non sembra entrare in modo determinante nella strategia decisionale post laurea, un discorso diverso vale per la percezione del grado di ampiezza della preparazione rispetto al lavoro che si svolge o che si vorrebbe svolgere.

Quando la preparazione posseduta è considerata “poco specialistica” (cioè generalista) o “troppo specialistica”, si assume che siano necessari ulteriori investimenti in capitale umano per rendere adeguata la prestazione professionale alle attese dell’organizzazione. Ciò vale tanto per strategie che portano verso un *firm internal labor market* piuttosto che un *occupational internal labor market*. Nel primo caso, gli investimenti in capitale umano potranno essere sostenuti dall’impresa o dal lavoratore. Nella seconda ipotesi, esclusi i casi di policy formative pubbliche che finanziano la formazione con *voucher individuali*, gli investimenti sono necessariamente sostenuti dall’individuo, vuoi attraverso strumenti tradizionali di formazione, vuoi attraverso un *bricolage di esperienze professionali*, che rende difficile “capitalizzare” immediatamente gli investimenti (più retribuzione, più promozioni).

La teoria economica suggerisce che per le persone più giovani è maggiore la propensione a investire tempo in istruzione formale (*schooling*), in quanto, a parità di altre condizioni, è minore il costo-opportunità di tale scelta.

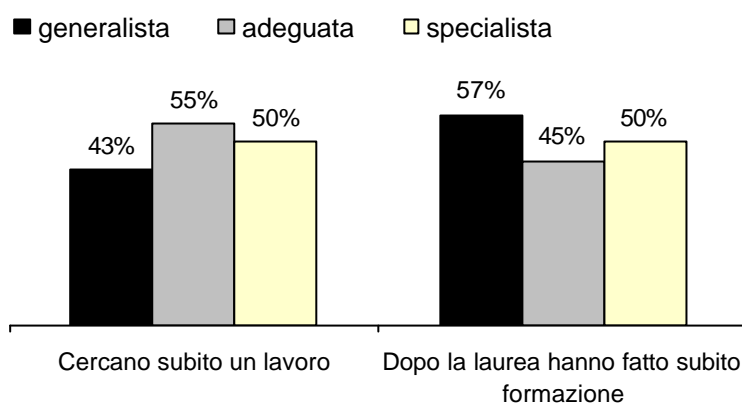
Seguendo questa impostazione, il giudizio sul grado percepito di *ampiezza del proprio portafoglio di conoscenze e abilità* dovrebbe essere una determinante nella strategia di primo ingresso nel mercato del lavoro, in particolare per quanto riguarda la decisione di continuare a formarsi (e quindi non uscire dal contesto formativo) piuttosto che mettersi subito alla ricerca del lavoro.

I dati della ricerca sembrano confermare la bontà della previsione della teoria del capitale umano (Grafico 11).

I laureati per i quali la preparazione universitaria è adeguatamente specializzata rispetto al lavoro svolto sono equamente divisi tra chi ha cercato subito un impiego e chi invece ha fatto qualche attività di formazione post laurea. Coloro che pensano di avere una

preparazione *troppo poco specialistica* (cioè, generalista) cercano prima di tutto di colmare questa lacuna e solo dopo decidono di mettersi alla ricerca di un lavoro.

Grafico 11 Ampiezza della preparazione universitaria e decisioni post laurea



6. STRATEGIE DECISIONALI E CARRIERE ESTERNE

Il percorso fino ad ora compiuto ha messo in evidenza una serie di elementi che rendono complesso il processo di transizione scuola-lavoro. Privi della forza segnaletica del voto, di relazioni utili per l'entrata in azienda e di un'immagine della propria professionalità che si adatti al ruolo organizzativo che andranno a ricoprire, i neolaureati sono costretti a costruire *passo passo* il loro processo decisionale.

Questo itinerario di sviluppo professionale è segnato da scelte di breve periodo, alcune a prima vista non razionali, che assumono significato in un'ottica di lungo periodo: la decisione di cogliere opportunità lavorative e formative che, in apparenza, possono essere non adeguate al titolo di studio posseduto, può essere finalizzata a entrare in network professionali interessanti o a prendere consapevolezza della propria adeguatezza all'ambiente organizzativo.

Un modello teorico che ben rappresenta il processo illustrato è quello della "carriera esterna".

Questo concetto, proposto da Seravalli (2000), è definito come un istituto informale di regolazione sociale, che governa il rapporto tra domanda e offerta di lavoro collegando il sistema formativo al mercato del lavoro, attraverso una lunga sequenza di esperienze formative e lavorative.

Con carriera esterna si intende dire che le variegate forme di lavoro instabile attraverso cui passano i giovani dall'uscita dal sistema formativo tradizionale (lavori precari, stagionali, contratti a tempo determinato, stage) costituiscono momenti successivi verso condizioni di impiego più soddisfacenti, al termine dei quali si prospetta un contratto di lavoro dipendente a tempo indeterminato oppure l'esercizio di tradizionali professioni autonome. Questo dal lato dell'offerta di lavoro. Dal lato della domanda, simili gradini possono essere immaginati come forme non tradizionali di lavoro, di cui le imprese si servono per accrescere la loro flessibilità produttiva, ma anche nello stesso tempo per selezionare la manodopera che assumeranno in modo stabile.

I dati disponibili hanno permesso di testare, con esiti differenti, alcune ipotesi interpretative della transizione scuola-lavoro. In più, hanno fornito alcune indicazioni che rendono ipotizzabile il ricorso al modello della carriera esterna per spiegare le strategie decisionali dei neolaureati [Nota 5].

7. NOTE

Nota 1 I dati per l'analisi di queste dimensioni si riferiscono alle domande: «Per cercare lavoro ha inviato curriculum a datori di lavoro?»; «Nella ricerca di lavoro, ha fatto ricorso in qualche modo al sistema di collocamento pubblico, ad agenzie private, a banche dati on-line, ad enti di formazione, compreso eventuali corsi del Fondo Sociale

Europeo, oppure l'apposito portello dell'Università, oppure, o anche, si è fidato di conoscenze di amici, parenti, professori, o altro? A chi ha fatto ricorso o si è affidato?».

Nota 2 L'analisi di connessione, per lo studio della relazione tra variabili qualitative, si basa sulla costruzione di appositi indici calcolati sulle tabelle di contingenza. In particolare il test di verifica di ipotesi del chi-quadrato (χ^2) verifica se la ripartizione degli individui appartenenti al campione in base ad una variabile sia legata ad una seconda segmentazione in base ad un'altra variabile. Nel caso in cui il test χ^2 assuma un valore non significativo ($> 0,1$), si accetta l'ipotesi nulla (H_0) che le variabili siano indipendenti e quindi che i soggetti si distribuiscano allo stesso modo in base ad entrambe le ripartizioni. Nel caso in cui il test χ^2 assuma un valore significativo ($< 0,1$), si accetta l'ipotesi alternativa (H_1) che le variabili siano dipendenti e quindi che la distribuzione percentuale dei casi in base alla prima variabile abbia una relazione significativa con la distribuzione in base alla seconda. Questo tipo di analisi non è in grado di stimare la forza della relazione tra le variabili, ma solo sua esistenza.

Nota 3 Adeguatezza della preparazione universitaria. Per chi lavora: «Su una scala da 1 a 10, quanto sente essere adeguata la preparazione professionale conseguita all'Università rispetto al tipo di lavoro che svolge?» Per chi non lavora: «Su una scala da 1 a 10, quanto sente essere adeguata la preparazione professionale conseguita all'Università rispetto al tipo di lavoro che vorrebbe avere?». Le risposte sono state aggregate in classi: “bassa adeguatezza” con punteggio tra 1 e 4; “media adeguatezza” con punteggio tra 5 e 7; “elevata adeguatezza” con punteggio da 8 a 10.

Nota 4 Ampiezza della preparazione. Per chi lavora: «Le sente che la preparazione professionale conseguita all'Università, rispetto al tipo di lavoro che svolge, è poco

specialistico, troppo specialistica o adeguata?». Per chi non lavora: «Lei sente che la preparazione professionale conseguita all'Università, rispetto al tipo di lavoro che vorrebbe avere, è poco specialistica, troppo specialistica, o adeguata?».

Nota 5 La verifica della validità del modello della carriera esterna sarà possibile non appena disponibili le già programmate successive rilevazioni sul percorso di carriera.

8. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ALESSANDRINI P., STERLACCHINI A., 1995, "Ricerca, formazione e rapporti con l'industria: i problemi irrisolti dell'Università italiana", in *Economia e Politica Industriale*, 88, dicembre
- ANDO A., MODIGLIANI F., 1963, "The Life Cycle Hypothesis Of Savings: Aggregate Implications And Tests", in *American Economic Review*, n.53, 55-84
- BARBIERI P., 1997, "Non c'è rete senza nodi. Il ruolo del capitale sociale nel mercato del lavoro", in *Stato e mercato*, n.49, 67-109
- BARCA F., CANNARI L., 1997, "Imprenditori e investitori: il ruolo dell'istruzione", in ROSSI N. (a cura di), *L'istruzione in Italia. Solo un pezzo di carta*, Il Mulino, Bologna
- BECKER G.S., 1964, *Human Capital*, Columbia University Press, New York
- BIANCHI P., 1995, "Alcune riflessioni in materia di rapporto Università-Industria, con un'attenzione particolare alle regioni dell'Industria", in *Economia e Politica Industriale*, 88, dicembre
- CAMUFFO A., 2002, "The Changing Nature of Internal Labor Markets", in *Journal of Management and Governance*, 6, 281-294
- CARROLL G., TEO A.C., 1996, "On the social network of managers", in *Academy of Management Journal*, 39/2, 421-440
- CATALANO G., FIGÀ TALAMANCA A. (a cura di), 2002, *Euro Student. Le condizioni di vita e di studio degli studenti universitari italiani*, Il Mulino, Bologna
- CHECCHI D., 1999, *Istruzione e mercato*, Il Mulino, Bologna
- CHECCHI D., 2002, "Scuola, formazione e mercato del lavoro", in BRUCCHI L. (a cura di), *Manuale di economia del lavoro*, Il Mulino, Bologna
- COLLINS R., 1988, *Theoretical Sociology*, Orlando, Jovanovich (t.i. 1992, *Teorie sociologiche*, Il Mulino, Bologna)
- COSTA G., 1997, *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet Libreria, Torino

- COSTA G., GIANECCHINI M., GUBITTA P., 2001, "Nuove professioni per la new economy", in GENCO P. (a cura di), *Processi di terziarizzazione dell'economia e nuove sfide al governo delle aziende*, McGraw-Hill, Milano
- DEPOLO M. (a cura di), 1998, *L'ingresso nel mondo del lavoro*, Carocci, Roma
- FABRI F., ROSSI N., 1997, "Caste, non classi", in ROSSI N. (a cura di), *L'istruzione in Italia. Solo un pezzo di carta*, Il Mulino, Bologna
- FEDERCOMIN, 2000a, *Net Economy e nuova occupazione*, rapporto di ricerca
- FOLLIS M. (a cura di), 1998, *La forza dei legami deboli e altri saggi*, Liguori Editore, Napoli
- GRANOVETTER M., 1973, "The Strength of Weak Ties", in *American Journal of Sociology*, vol.78, n.6, 1360-1380
- GRANOVETTER M., 1974, *Getting a job*, The University of Chicago Press, Chicago
- ISTAT, 2002, *Università e Lavoro*, rapporto di ricerca, www.istat.it
- MARCH J.G., 1994, *A primer on decision making. How decisions happen*, The Free Press, New York
- MARCH J.G., 1994, *A primer on decision making. How decisions happen*, The Free Press, New York (t.i. 1998, *Prendere decisioni*, Il Mulino, Bologna)
- MARCH J.G., SIMON H.A., 1958, *Organizations*, John Wiley e Sons Inc., New York (t.i. 1995, *Teoria dell'organizzazione*, Etas Libri, Milano)
- MARIANI P., TRONTI L., ZELI A., 2001, "L'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro", in *Economia & Lavoro*, vol. XXXV, n.1, 15-37
- OCSE, 1998, *Human Capital Investment - An International Comparison*, rapporto di ricerca, Parigi
- PIORE M., 2002, "Thirty Years Later: Internal Labor Markets, Flexibility and the New Economy", in *Journal of Management and Governance*, 6, 271-279
- PRAUSSELLO F., MARENCO M., 1996, *Economia dell'istruzione e del capitale umano*, Laterza, Roma
- ROPER S., 1988, "Recruitment methods and vacancy duration", *Scottish Journal of Political Economy*, n.35, 51-64
- SANGIORGI G., 2000, *Orientare. Manuale per Career Counselling*, Isedi, Torino
- SANTORO M., PISATI M., 1996, *Dopo la laurea*, Il Mulino, Bologna
- SERAVALLI G., 2000, *Economia e lavoro. Rapporto congiunturale 2000*, Agenzia Emilia-Romagna Lavoro
- SIMON C.J., WARNER J.T., 1992, "Matchmaker, matchmaker: the effect of old boy networks on job quality, earnings and tenure", in *Journal of Labour Economics*, n.10, 306-330
- SIMON H.A., 1947, *Administrative Behavior*, Macmillan, New York (t.i. 1967, *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna)
- SOLOW R., 1990, *The labor market as a social institutions*, Cambridge, Mass., Blackwell (t.i. *Il mercato del lavoro come istituzione sociale*, Il Mulino, Bologna, 1994)
- THUROW L.C., 1975, *Generating inequality*, MacMillan Press, London

- THUROW L.C., LUCAS R., 1972, "The American distribution of income: a structural problem", in PIRELLI M.J., 1979, *Unemployment and Inflation*, M.E. Sharpe, New York
- TRIVELLATO U. (a cura di), 2001, *Servizi per l'impiego e ricerche sul lavoro*, Angeli, Milano
- VACCANI R., 2001², *Professionalità, attitudini e carriera*, Etas, Milano