



Ricerca sull'evoluzione  
del Profilo dei Quadri  
intermedi del Terziario  
associati  
all'Istituto Quadrifor

---

La ricerca è stata coordinata da Quadrifor:

Ignazio Vaccarini

*Direttore*

Virgilio Scarpellini

*Responsabile della Formazione*

Patrizia Parodi

*Area Formazione Organizzazione Sviluppo*

Sono autori dei testi del presente rapporto di ricerca:

Domenico Barricelli, per il capitolo A3

*(Principali risultati relativamente al rapporto  
con la formazione continua)*

Davide Premutico, per i capitoli A1

*(Premessa metodologica all'indagine qualitativa)  
e B4 (Comportamenti e aspettative nei confronti  
della formazione continua)*

Pierluigi Richini, per i capitoli B1

*(Premessa metodologica all'indagine quantitativa),  
B2 (Analisi complessiva delle frequenze generali)  
e B3 (Dall' "identità contrattuale" alle "identità  
praticate")*

Sono di Davide Premutico e Pierluigi Richini i testi  
relativi ai capitoli A2

*(Principali risultati relativamente al profilo  
del Quadro intermedio) e B6 (Conclusioni)*

# PERCHE' UNA RICERCA SUI QUADRI

*Da più di dodici anni Quadrifor promuove lo sviluppo della formazione dei Quadri dipendenti delle Aziende del Terziario. L'attività ha assunto, oggi, volumi e qualità manifestamente apprezzate dalle Aziende e dai Quadri. Negli ultimi tre anni per la sola attività dei corsi a catalogo sono stati investiti 1.300.000 euro per 170 corsi, 236 sessioni, 1760 partecipanti, 472 giornate aula, 3776 ore aula.*

*La frequentazione di tanti Quadri ci ha consegnato, man mano, un'immagine del loro profilo estremamente cangiante: il loro ruolo assume modalità variabili a seconda delle dimensioni dell'azienda, della modalità di accesso al ruolo, del mix di discrezionalità direzionale e responsabilità gestionale che è concretamente presente nella loro attività.*

*Ci siamo così convinti che fosse necessario, per avere chiara la direzione dell'attività formativa di Quadrifor, conoscere fino in fondo questo mondo dei Quadri complesso, variegato, diversamente partecipato ed operante nelle aziende, utente attento e diversamente esigente dell'attività di Quadrifor. Nasce così " la ricerca dell'evoluzione del profilo dei Quadri intermedi nel Terziario associati all'Istituto Quadrifor".*

*Non vogliamo anticipare i risultati della ricerca. Evidenziamo soltanto un passaggio delle conclusioni che preannuncia, ne siamo coscienti, il necessario seguito che dovrà avere la nostra ricerca. Ci dicono i ricercatori "nello specifico dei Quadri intermedi del Terziario, la presente indagine richiede di essere ulteriormente implementata completando la rappresentazione. Ciò che qui viene offerto è il punto di vista dei lavoratori e siamo consapevoli che il ruolo del Quadro, più di altre figure professionali aziendali, si definisce nell'ambito della relazione tra lavoratore ed impresa, assumendo una natura spesso contestuale legata alle caratteristiche settoriali, organizzative e di cultura dell'impresa, al profilo professionale in ingresso del Quadro e alle funzioni che devono essere ricoperte. Per questi motivi la rappresentazione del ruolo del Quadro dovrà prevedere l'ulteriore confronto – ancora con gli strumenti della ricerca – con il punto di vista delle imprese, sia per contribuire alla definizione delle aspettative di ruolo che al sostegno dell'evoluzione delle competenze manageriali, all'interno di una visione cognitiva integrata che tenga presente lo 'sguardo' aziendale e quello dei lavoratori.*

*Ringraziamo tutti quanti hanno lavorato per la riuscita della ricerca: l'Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua dell'ISFOL, nelle persone del Responsabile Franco Frigo e dei ricercatori Domenico Barricelli, Davide Premutico e Pierluigi Richini, che hanno realizzato i focus group, valutato i 1300 questionari e redatto il rapporto della ricerca qui pubblicato; i consiglieri del CNEL, Aldo Amoretti, Gianni Baratta e Vincenzo Gervasio che, fin dall'inizio ci hanno fornito preziosi suggerimenti e sostegno; Dario Campeotto, Guido Lazzarelli, Manlio Mazziotta e Parmenio Stroppa che in qualità di membri del comitato di coordinamento hanno provveduto alla validazione in itinere degli strumenti della ricerca.*

*Un ringraziamento va al Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la formazione continua del terziario, FOR.TE., che ha contribuito al finanziamento nell'ambito delle spese propedeutiche per la "promozione di buone pratiche di formazione continua concertata".*

Il Presidente  
Giovanni Gazzo



Il Vice Presidente  
Giacomo Errico

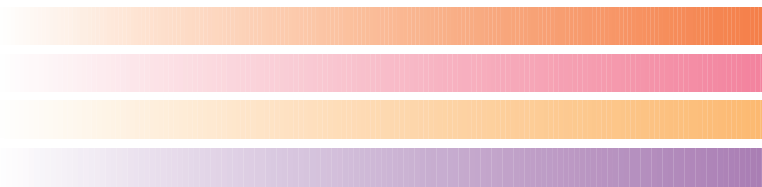


## Indice

---

Perché una ricerca sui Quadri	pag. 3
La ricerca qualitativa	pag. 5
La ricerca quantitativa	pag. 23
Allegati: gli strumenti di rivelazione, griglie di conduzione dei Focus Group	pag. 75
Il questionario on line	pag. 79

# La ricerca qualitativa



# A.1. Premessa metodologica

## Le scelte metodologiche

**F**requentemente, l'utilizzo di tecniche qualitative di indagine si costituisce come premessa alla realizzazione di una più oggettiva rilevazione di dati e informazioni per la descrizione quantitativa di uno o più fenomeni oggetto di studio.

Anche nel caso della presente ricerca si è teso a raccogliere informazioni qualitative utili alla delimitazione del campo di indagine e all'elaborazione di ipotesi esplicative, rispetto ad un fenomeno – l'evoluzione del profilo dei Quadri intermedi del Terziario – tutt'oggi poco indagato, nonostante l'ampia letteratura sui temi della managerialità e delle relative competenze.

La scelta della tecnica specifica da adottare, il focus group, e della modalità flessibile di conduzione da parte dei ricercatori / intervistatori ha risposto anche ad un'ulteriore istanza, riassumibile nella necessità di ridurre lo iato tra ciò che dei Quadri si sa a partire dalle indagini quantitative recentemente condotte in ambito nazionale<sup>1</sup> e l'esperienza di conduzione di interviste individuali e di

gruppo presso Quadri associati all'Istituto, già realizzata da ricercatori Isfol coinvolti anche nella presente ricerca<sup>2</sup>. Se le indagini quantitative hanno offerto una descrizione accurata dei fenomeni, dimensionandoli sulla potenziale popolazione di riferimento, le interviste individuali e di gruppo hanno permesso la raccolta di informazioni più ricche e variegata, restituendo un'immagine più complessa e meno decifrabile dell'identità professionale dei Quadri del Terziario. In altri termini, pur fornendo le diverse rilevazioni dati concordanti, la natura delle informazioni raccolte attraverso strumenti qualitativi ha fornito rappresentazioni del lavoro del Quadro più difficilmente catalogabili in schemi noti.

Pertanto, la scelta metodologica di realizzare focus group nell'ambito della ricerca che a seguire si andrà a descrivere, si giustifica nella necessità di procedere senza uno schema rigidamente preordinato, unendo sincreticamente la fase di raccolta delle informazioni a quella di analisi e di rielaborazione, favorendo il più possibile l'emersione di nuove ipotesi da sottoporre a ulteriore verifica.

<sup>1</sup> Si veda in particolare all'indagine sugli atteggiamenti e i comportamenti dei lavoratori nei confronti della formazione continua (INDACO), realizzata dall'Isfol nel periodo 2004-2005 su di un campione statisticamente significativo di lavoratori occupati in imprese pubbliche e private e di lavoratori autonomi. L'analisi dei dati relativa ai Quadri intermedi delle aziende private è riportata in "Atteggiamenti e comportamenti dei Quadri intermedi nei confronti della formazione continua", *Rapporto 2006 sulla formazione continua*, FOP, n. 2-3, marzo-giugno 2007, pagg. 70-73

<sup>2</sup> Ci si riferisce alla realizzazione di uno studio qualitativo sulle motivazioni di scelta dei Quadri nei confronti della partecipazione a iniziative di formazione a catalogo, realizzato dall'Isfol nel 2006-2007 con la collaborazione di Quadri-for.

## La realizzazione dei focus group

**T**ra il 5 maggio e il 10 luglio 2007 sono stati realizzati 10 focus group nelle città in cui risulta essere più significativa la presenza dei Quadri associati all'Istituto (Torino, Milano, Padova, Bologna, Roma, Napoli e Catania).

Complessivamente sono stati coinvolti 70 partecipanti che presentavano diverse anzianità aziendali e afferivano ad imprese di differenti settori e dimensioni.

Forti difficoltà si sono avute nel reclutamento di donne, che hanno evidenziato maggiori difficoltà nel riuscire a conciliare la presenza nel focus con altri impegni extra-lavorativi, soprattutto familiari<sup>3</sup>.

I focus group si sono svolti tutti a partire dalle 17.30 (Torino, Padova, Bologna, Napoli, Catania) o dalle 18.00 (a Roma e Milano), immediatamente a ridosso della conclusione della giornata lavorativa.

La durata media delle discussioni è stata di circa 90 minuti: importanti variazioni nei tempi sono da ricondursi essenzialmente al numero dei partecipanti, che è mutata considerevolmente a seguito di cause contingenti, riconducibili a improvvisi sopraggiunti impegni di lavoro o in un caso, come per il secondo focus group realizzato a Milano, la proclamazione di uno sciopero non preventivabile da parte del sistema dei trasporti pubblici che ha automaticamente ridotto la partecipazione.

Come supporto all'analisi dei dati, ciascun focus group è stato audioregistrato con il consenso dei partecipanti.

## Impostazione del focus group: scelta della scaletta di conduzione

**I**l focus group è per sua natura una tecnica flessibile di rilevazione delle informazioni, in cui è possibile mutare il setting in cui si produce la dinamica di gruppo modificando alcuni aspetti che possono riguardare la composizione, le modalità in cui possono essere introdotti gli argomenti di discussione e la tecnica di conduzione. Tale processo di trasformazione è possibile, oltre che legittimo sul piano metodologico, proprio perché l'obiettivo della tecnica non è la misura di un fenomeno oggetto di studio (il che comporterebbe la scelta di un campione quantitativo con regole di definizione statistico-inferenziali precise), quanto quello di cogliere quegli aspetti legati alle modalità che può assumere un fenomeno (ad esempio dal punto di vista motivazionale e relazione), presso la potenziale popolazione di riferimento.

Nello specifico della ricerca condotta, il cambiamento del setting tra i diversi focus realizzati è da ricondursi all'ampiezza e alla profondità degli obiettivi di studio, nonché alla numerosità reale dei partecipanti ai focus e alle loro caratteristiche intrinseche (mix tra dati demografico-culturali ed esperienze specifiche). Per quanto riguarda il primo aspetto si è appositamente scelto un approccio empirico alla raccolta delle informazioni che ha influito, nel corso della realizzazione dei focus, sul cambiamento della tipologia e dell'ordine degli argomenti che sono stati portati all'attenzione dei partecipanti.

<sup>3</sup> Significativo osservare che quasi tutte le donne presenti nella discussione si sono dichiarate "senza una propria famiglia".

Tale processo, favorito dalla numerosità dei focus group previsti, ha risposto anche ad un approccio di ricerca che ha unito sincronicamente la fase di raccolta delle informazioni a quella di analisi e di rielaborazione. In particolare è possibile ricostruire tre fasi che hanno coinciso con tre diverse "elaborazione" e/o interpretazioni nella scaletta degli argomenti e nella tecnica di conduzione (si rimanda a tal proposito alle scalette allegate):

- fase di elaborazione della prima scaletta (pre-realizzazione dei focus);
- fase di conduzione di alcuni focus (complessivamente 6) con il supporto e la interpretazione *in fieri* della prima scaletta;
- fase di elaborazione e conduzione dei rimanenti focus attraverso una seconda scaletta.

Nella prima fase, che ha preceduto le discussioni di gruppo, è stata elaborata una scaletta con lo scopo di raccogliere informazioni il più possibile accurate e di dettaglio, a partire dall'ipotesi che i Quadri fossero in grado di identificare con esattezza i propri processi di crescita, di fabbisogno formativo e di razionalizzazione della propria identità e spazio professionale. Per tale motivo la scaletta era stata scansionata in aree specifiche, tra loro connesse ma allo stesso tempo di per sé strutturate.

Nello specifico, partendo dal racconto del proprio percorso professionale e delle caratteristiche salienti dell'azienda, si prevedeva, da subito, di affrontare uno degli aspetti centrali dell'indagine, ossia le caratteristiche professionali (in termini di competenze) che il Quadro dovrebbe detenere e il cambiamento che tali caratteristiche hanno subito negli ultimi anni, nel tentativo di portare alla luce una identità di Quadro secondo una prospettiva evolutiva. Una successiva area riguardava le modalità attraverso cui vengono affrontati i cambiamenti, anche nel tentativo di far

emergere, in modo del tutto spontaneo, il ruolo giocato dall'aggiornamento e dalla formazione. Una terza area di argomenti, connessa alla precedente, riguardava la capacità di proiettarsi nel tempo: in tal modo si intendeva legare il cambiamento percepito e immaginato attraverso l'identificazione di nuove conoscenze e competenze necessarie alla traiettoria di crescita professionale immaginata. Un'ultima area specifica, solo parzialmente legata alle precedenti, riguardava la questione di genere, soprattutto rispetto alle ipotetiche difficoltà che le donne Quadro incontrano sia nell'accesso al livello che ai successivi avanzamenti di carriera. Infine era stato programmato un test che prevedeva due fasi: una di compilazione individuale, l'altra di elaborazione collettiva che avrebbe permesso di far emergere ulteriormente la dimensione identitaria del Quadro tra competenze e conoscenze effettivamente utilizzate e quelle riconosciute all'interno dell'impresa: le ragioni del test risiedevano soprattutto nel cercare di far emergere la questione dell'esatta collocazione del Quadro che si ipotizzava potesse essere "schiacciato" o verso il basso (con attribuzione di funzioni prettamente di impiegato di alto livello) o verso l'alto (con responsabilità e funzioni di tipo dirigenziale).

Nei fatti la scaletta descritta, fin dal primo focus group, è stata solo parzialmente seguita. In particolare il modo in cui si sono sviluppati alcuni argomenti hanno reso evidente come i partecipanti avessero difficoltà ad auto-identificarsi in termini di competenze e capacità; il test previsto nel finale, inoltre, non sarebbe stato in grado di aggiungere informazioni ulteriori, per tale motivo è stato soppresso nella sua parte "collettiva" nel primo focus e del tutto eliminato in quelli successivi.

D'altro canto sono emersi, fin dal primo focus e confermati nei successivi, anche ulteriori aspetti che nelle ipotesi iniziali non erano stati considerati: diffi-



coltà a proiettarsi nel futuro; assenza di un linguaggio condiviso, peso assunto dalla specificità dei mercati e dalla dimensione aziendale, difficile equilibrio tra tempi di lavoro e tempi dedicati ad altre attività.

Per tali motivi, a partire dal settimo focus group, è stata elaborata una seconda scaletta di conduzione, più semplice e focalizzata sugli aspetti emersi come problematici, che meritavano una particolare attenzione. Nello specifico sono stati approfonditi gli aspetti legati:

- ai percorsi intrapresi per diventare Quadro e alle necessarie competenze messe in campo nel percorso professionale;

- ai confini del ruolo (nell'ipotesi che l'identità fosse maggiormente definita più dal contesto aziendale che non dal ruolo professionale);
- agli aspetti che possono generare maggiori stress e soddisfazione (allargando lo sguardo anche alla gestione del tempo di "non lavoro");
- alle trasformazioni attese nel proprio lavoro, per comprendere al meglio le motivazioni circa le difficoltà di descrizione delle prospettive del futuro.

Il cambiamento della scaletta ha, quindi, permesso di raffinare le ipotesi esplicative e allo stesso tempo di esplorare un più ampio ventaglio di problematiche che sarebbero altrimenti rimaste escluse.

---

## A.2. Principali risultati relativamente al profilo del Quadro intermedio

### A.2.1. L'accesso al ruolo

**N**on esiste un'unica modalità di accesso al ruolo di Quadro intermedio; l'indagine ha evidenziato la presenza di diverse tipologie.

Una prima individua nel possesso di specifiche competenze manageriali (o, comunque, di un adeguato potenziale, quando valutato attraverso appositi modelli interni) il fattore in base al quale un lavoratore viene inserito nel ruolo di Quadro. Una seconda casistica prevede l'accesso alla posizione di Quadro come riconoscimento di titoli conseguiti con modalità formali.

Se nel primo caso la valutazione è strettamente legata a fattori contingenti di crescita dell'impresa, il riconoscimento di titoli si configura come standard non solo di accesso ma anche di definizione del profilo.

Una terza casistica vede nella posizione di Quadro una forma di riconoscimento del livello di conoscenza e competenza tecnica (non manageriale, quindi) conseguito nel corso dell'esperienza di lavoro.

*"... Non potevano più darmi incentivi economici né altro, e quindi mi hanno fatto Quadro. Ma il contenuto del mio lavoro non è cambiato, e non coordino nessuna risorsa ..."*

Sembra infine poter tracciare un'ulti-

ma casistica, dai confini meno netti, che vede nel ruolo del Quadro la possibilità di esprimere un livello di influenzamento all'interno dell'organizzazione (in altri termini: quanto conta quella persona nell'organizzazione di appartenenza? Su chi può esercitare un potere di influenzamento?); il riconoscimento avviene sulla base dell'effettivo possesso di un mix di competenze, ma l'attribuzione alla posizione di Quadro potrebbe assolvere, nell'impresa, ad una funzione "comunicativa" (chi è meritevole di andare avanti? Quali sono i modelli di comportamento coerenti con le attese dell'impresa?) più che sostanziale.

### A.2.2. Motivi di soddisfazione nei confronti del proprio lavoro

**I** dati relativi ai motivi di soddisfazione nei confronti del proprio lavoro dichiarati dai partecipanti ai focus, e che permettono di tracciare alcuni primi lineamenti della rappresentazione dell'attività del Quadro, confermano quanto evidenziato da altre ricerche condotte dall'Isfol.

Può essere qui utile riportare brevemente, quale esempio, alcuni principali risultati emersi dall'elaborazione dei dati relativa ai Quadri intermedi delle aziende private nell'indagine INDACO dell'Isfol<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Cfr. "Atteggiamenti e comportamenti dei Quadri intermedi nei confronti della formazione continua", op. cit.

Invitati ad esprimere una valutazione in termini di livelli di soddisfazione provata verso diversi aspetti del lavoro<sup>5</sup>, ben il 97,7% dei Quadri intervistati nella ricerca aveva espresso pareri favorevoli rispetto al contenuto del proprio lavoro, grado di soddisfazione più elevato anche rispetto agli stessi dirigenti, pur con una modesta flessione di soli due punti percentuali.

La stessa ricerca evidenziava un elevato grado di soddisfazione verso il tipo di lavoro svolto (con il 96,2% di pareri favorevoli), rispetto al rapporto con i colleghi (97,4%), al livello di autonomia caratteristico del ruolo (96,0%) e, in misura decrescente, all'organizzazione del lavoro (89,7%), al rapporto con i superiori (89,3%) e al trattamento economico (88,8%).

Seguiva, a distanza, la soddisfazione per le prospettive di carriera (77,7% di pareri favorevoli).

Nell'indagine qui condotta, un primo dato di carattere generale, estensibile alla totalità dei soggetti coinvolti nella rilevazione, evidenzia la forte identificazione dei Quadri intermedi con il proprio lavoro e con gli obiettivi dell'azienda. Il forte coinvolgimento al lavoro è determinato da altrettanto elevate motivazioni intrinseche che, a loro volta sono rinforzate dalla soddisfazione con cui il Quadro verifica lo sviluppo progressivo e quotidiano delle proprie capacità:

*"...io sono una persona che ci mette anima e corpo nelle cose, mi piace il mio lavoro..."*

*"...se non ci fosse entusiasmo, per quanto mi riguarda la mia vita lavorativa sarebbe molto più difficile della vostra [rivolta ai colleghi presenti], perché vi ricordo che sono una donna..."*

*"...io sono contenta del tipo di attività che faccio, la soddisfazione viene dal modo in cui posso farlo ed anche dall'autonomia che ho."*

*"...non ci sarebbe cosa peggiore che alzarsi la mattina e dire "accidenti! devo andare al lavoro"; è l'inizio della fine..."*

### A.2.3. Il contenuto del lavoro del Quadro

Il carattere qualitativo della tecnica del focus group consente di esplorare ciò che ricerche quantitative, in ragione della necessaria genericità degli item e del carattere precostituito delle ipotesi di lavoro, non permettono di affrontare. Il fattore di soddisfazione di maggior rilievo evidenziato dall'indagine IN-DACO, relativo al contenuto del proprio lavoro, può essere qui maggiormente declinato.

Gli elementi che aiutano a determinare un vissuto di soddisfazione, maggiormente citati dai Quadri coinvolti nei focus, sono:

- la possibilità, connaturata al ruolo, di tradurre strategie aziendali in obiettivi / risultati individuali e di gruppo
- il contenuto manageriale del proprio lavoro, relativamente alle capacità trasversali di comunicazione, di integrazione organizzativa e di promozione della cooperazione richieste al Quadro;
- la possibilità di confrontarsi con obiettivi nuovi e progressivamente "sfidanti", cui è correlata la possibilità di apprendere con continuità dall'esperienza.

Tali elementi, unitamente al livello (attribuito / conquistato) di autonomia e

<sup>5</sup> La misurazione della soddisfazione è stata effettuata su di una scala di valori da 1 a 10 (da 1 a 5 = per niente o poco soddisfatti; da 6 a 8 = sufficientemente/abbastanza soddisfatti; da 9 a 10 = molto/del tutto soddisfatti); nel testo a seguire, con l'espressione "pareri favorevoli" sono indicate le valutazioni con valori compresi tra 6 e 10.

responsabilità, sono noti e fanno parte di una rappresentazione condivisa del lavoro dei Quadri, ampiamente trattata nella letteratura scientifica e sui temi del management.

Ciò che sembra emergere con forte consapevolezza da parte dei Quadri intervistati è il carattere sempre più interdisciplinare delle competenze loro richieste dall'azienda (o più semplicemente dalla natura della propria attività).

Proprio nella consapevolezza risiede un fattore caratterizzante la rappresentazione del lavoro del Quadro oggi: nel superamento del modello "command and control" della vecchia configurazione del ruolo di capo, ciò che accomuna l'evoluzione del profilo, sempre più proteso a modelli di gestione "knowledge-based" e ad una visione strategica del business dell'impresa, è la necessità di analizzare e interpretare la realtà con strumenti diversi e convergenti.

La capacità di rispondere alla complessità della realtà con modelli "aperti" di intervento rende il Quadro consapevole della necessità di un aggiornamento continuo, un "onnivoro" di sempre nuova conoscenza.

Come avremo modo di vedere, gli aspetti fin qui delineati rappresentano punti fermi e comuni nella vita professionale dei Quadri, ma anche motivi di conflitto e, non di rado, di sofferenza.

#### ***A.2.4. Differenziazioni nelle rappresentazioni del lavoro***

**L**e rappresentazioni del lavoro del Quadro intermedio fornite dagli intervistati differiscono notevolmente, suggerendo l'idea che esistano diverse tipologie di profilo.

Va innanzitutto qui sottolineato quanto le rappresentazioni del lavoro differiscono a seconda che i Quadri risultino occupati in aziende medio-piccole o in aziende medio-grandi.

Nel caso dei Quadri impiegati in pic-

cole e medie imprese si evidenziano alcuni tratti caratteristici:

- più la dimensione dell'impresa è ridotta, più facilmente il Quadro interloquisce con la proprietà; si tratta di imprese, in genere, in cui la figura del dirigente è assente o tutt'al più riconducibile alla figura di un direttore generale;
- le funzioni del dirigente sono, in questo tipo di imprese, assorbite dal Quadro: responsabilità, autonomia, budget ecc. sono assegnati dalla proprietà e il Quadro risponde direttamente dei risultati;
- il Quadro è effettivamente partecipe dello sviluppo delle strategie di impresa: conosce il mercato di riferimento e le azioni con cui far fronte alla concorrenza, è al corrente degli andamenti economici dell'azienda, è parte integrante del clima e della cultura aziendale;
- al contempo, è coinvolto in relazioni lavorative molto personalizzate, con tutto ciò che ne consegue;
- altrettanto frequentemente, il Quadro avverte il bisogno di confrontarsi con altri pari esterni all'impresa, per uscire dall'isolamento di una visione della professione e della vita d'impresa parziale e, spesso, univoca; generalmente non è prefigurabile
- una progressione di carriera, ma solo riconoscimenti di vario tipo.

Il dato dimensionale non è però l'unica variabile in grado di spiegare i diversi atteggiamenti e comportamenti dei Quadri. Sembra emergere una seconda variabile indipendente, identificabile nelle politiche di gestione delle risorse umane. A riprova, nelle aziende medio-grandi si può riconoscere l'esistenza di due "gruppi":

- a) un primo "gruppo" è costituito da Quadri che leggono nell'appartenenza ad una grande impresa (o, al-

ternativamente, ad una filiale pur piccola di una multinazionale, se lavora in rete con le altre strutture) la possibilità di “restare agganciati” ad un più generale processo di sviluppo; in altri termini, la capacità competitiva dell’azienda lega a sé lo sviluppo della professionalità di chi vi opera.

L’azienda fornisce stimoli, strumenti, modelli, opportunità di aggiornamento, confronti con realtà culturali diverse:

*“... ho dovuto imparare a lavorare in una maniera molto diversa. Nell’azienda precedente incontravo i colleghi in azienda, salutavo le persone il venerdì per incontrarle il lunedì, la collaborazione era “diretta”... tutte cose che potevi “toccare con mano”. Oggi [con gli strumenti telematici di lavoro cooperativo] posso dire di avere i miei colleghi in tutta Europa, e molti tra quelli con cui lavoro quotidianamente stanno negli Stati Uniti. (...) Ho scoperto un modo più flessibile di svolgere il mio lavoro...”*

*“ Mi ritengo “fortunato”: la mia azienda, sulla base degli input della casa madre, mi obbliga a frequentare corsi di formazione. Se non ci vado il superiore mi convoca...”*

Esiste un rapporto fiduciario di massa tra Quadro e impresa - anche se talvolta può essere tormentato, nelle inevitabili personalizzazioni dei rapporti - e pur individuando aree di miglioramento si evidenzia una buona soddisfazione del Quadro.

b) Un secondo “gruppo” è composto da Quadri che vivono in maniera personalizzata il proprio ruolo; in genere si tratta di imprese in cui i processi (decisionali, informativi, ecc.) sono fortemente accentrati, e in cui è netta la sensazione di poter

incidere solo marginalmente sulle modalità di esecuzione del proprio compito e sull’output:

*“Sulla carta ho un’autonomia che nella realtà non c’è. Sia io che i miei colleghi non disponiamo di un budget, né ci è reso possibile individuare nuove modalità operative di raggiungimento dei risultati. I nostri dirigenti ci comunicano gli obiettivi da raggiungere e i vincoli ai quali ci dobbiamo attenere.”*

*“Da noi si applica la job rotation. Ma non è detto che nel cambio di funzioni si progredisca. Qualcuno migliora, qualcun altro peggiora.”*

In alcuni casi i Quadri ritengono che anche i loro dirigenti (locali) non possano incidere sulle scelte operate dalle unità centrali dell’impresa.

*“Credo che anche i nostri dirigenti siano in grado di decidere ben poco. Obiettivi e strumenti sono decisi dalla casa madre. Per quanto ne so, vivono una condizione molto simile alla nostra.”*

Il sentimento prevalente è la frustrazione, che in alcuni casi dà luogo ad un senso di estraneità.

### **A.2.5. Quale comunità di quali Quadri**

**L**e discussioni di gruppo hanno evidenziato il legame intrinseco tra costruzione di identità di ruolo ed eterogeneità di funzioni svolte in impresa dai Quadri.

Tale legame spiega l’impossibilità di far emerge una precisa identità di Quadro se per identità si può intendere, in campo organizzativo e lavorativo, un corpus di conoscenze, competenze, strumenti e linguaggio che accomuna

un gruppo di lavoratori con analogo status contrattuale.

Nello specifico il senso di appartenenza ad un "genere professionale"<sup>6</sup> (o ad una "comunità professionale", come nel caso degli infermieri, degli operai, degli addetti alle vendite ecc.) si fonda sul riconoscimento di alcuni repertori relazionali culturali e sociali comuni.

Un lavoratore che si sente parte di una siffatta comunità sa quale comportamento agire in un determinato contesto, perché "sa" che un altro appartenente reagirebbe nello stesso modo. Sa che i motivi per i quali si può provare soddisfazione e senso di autorealizzazione possono essere simili a molti altri suoi "colleghi".

E che le criticità che incontra sono tipiche della sua "comunità professionale". Il rapporto con i contenuti del proprio lavoro, con il gruppo di riferimento e con l'organizzazione è mediato da una sorta di corpo intermedio collettivo che riconosce spesso funzioni peculiari e ben identificabili all'interno dell'identità condivisa.

Come afferma Bachtin: "Se fosse necessario creare per la prima volta nello scambio ciascuno dei nostri enunciati, lo scambio sarebbe impossibile"<sup>7</sup>. In questo senso, l'appartenenza ad un "genere professionale" organizza la dinamica reciproca dei posti e delle funzioni definendo l'attività indipendentemente dalle proprietà soggettive degli individui che tali posti e funzioni occupano in un determinato momento.

Le funzioni che il Quadro svolge rappresentano effettivamente l'aspetto guida per definirne il confine nel ruolo svolto e nei rapporti intra-organizzativi

rispetto ai profili di confine, quali impiegato tecnico o di alto livello da un lato e dirigente e/o proprietà dall'altro. A loro volta le funzioni si definiscono all'interno della mission aziendale e più esattamente in relazione all'area organizzativa specifica in cui il Quadro svolge i suoi compiti: in tal senso è difficile, ad esempio, individuare aspetti comuni tra il Quadro dell'area amministrativa e quello inserito nella struttura commerciale; cambiano strumenti di lavoro, obiettivi, linguaggi e soprattutto un diverso livello di autonomia e delega nella conduzione della funzione.

Anche nel linguaggio utilizzato nel corso dei focus group si è notato spesso il ricorso ad espressioni "confezionate" in altri ambiti (mondo consulenziale, dei media o tipico dei manager gestori del personale) utilizzate per definire le proprie necessità formative o per descrivere le competenze e conoscenze utilizzate. In altri termini, le indicazioni fornite dagli intervistati non traevano origine da un linguaggio strettamente legato al proprio lavoro e alle sue problematiche, ma si coagulavano intorno ad una terminologia altrà ("comunicazione interpersonale", "problem solving", "coaching" etc.).

Questo linguaggio "importato" sembrerebbe supportare l'ipotesi della scarsa conformazione di una "comunità di Quadri" e quindi di una identità propria in grado di generare un linguaggio specifico, di tipo professionale, rimandata altresì al contesto della formazione:

*"lo piuttosto che le grandi visioni gradirei frequentare corsi di comuni-*

---

<sup>6</sup> Con il termine "genere professionale" si indica nella letteratura scientifica (cfr. Clot Y., *Méthodologie en clinique de l'activité* in M. Santiago, G. Rovan (eds.), *Les méthodologies qualitatives en psychologie*, Dunod, Paris, 2002) l'insieme delle condizioni e delle regole informali attorno alle quali si mettono d'accordo coloro che lavorano per riuscire a lavorare, non necessariamente coincidente con l'organizzazione prescritta del lavoro. Trattandosi di una dimensione relazionale contrassegnata dall'appartenenza, è qui utilizzato come sinonimo - anche se non del tutto propriamente - il termine "comunità professionale".

<sup>7</sup> Bachtin M., *Esthétique de la création verbale*, Gallimard, Paris, 1984.

*cazione interna, cioè per trasferire le esigenze della direzione alla produzione, alla vendita e alla logistica al cliente, cioè avere una formazione mirata su come gestire un cliente, sulla vendita, sulla gestione del tuo personale, sulle comunicazioni, su come gestire una riunione”;*

*“...il Quadro avrà sempre più competenze manageriali e di top management però nel suo ambito settoriale competenze soft più che di professionalità sul campo”.*

Naturalmente non è solo la mission aziendale a determinare le funzioni, ma influiscono anche aspetti strettamente legati alla dimensione organizzativa dell'impresa e alla sua cultura, aspetti che saranno ripresi più avanti. Il profilo del Quadro e la relativa declinazione delle funzioni variano, dunque, in relazione ai diversi contesti aziendali (culturali, organizzativi ecc.): chi decide e chi no, chi ha collaboratori da coordinare e chi no, chi ha disponibilità economiche e chi invece si definisce “Quadro senza portafoglio” ...

Il termine “Quadro” sembra, in definitiva, contraddistinguere più una “categoria amministrativa” indicando la semplice appartenenza ad un livello contrattuale più che ad una comunità professionale.

*“Sono Quadro. Cioè?”;  
“...dagli altri colleghi viene visto come una spugna: se può assorbire abbiamo autonomia...”;*

*“...la figura del Quadri è ancora adesso, secondo me, una cosa un po' ibrida tra i normali dipendenti e i dirigenti”;*

- *“come dire... non siamo né carne né pesce, è questo che identifica il perché di un aggregazione sponta-*

*nea volta alla volontà di qualcuno di aggregare i Quadri...”;*

Il senso di appartenenza è comunque maggiormente avvertito verso le omologhe funzioni professionali presenti nelle diverse imprese e non è, quindi, dettato dal semplice essere Quadri:

*“...un modo per trovarti in aula con persone che hanno il tuo stesso ruolo in altre aziende e conosci know-how, ti dici “ciao chi sei”, sei un azienda del nord est, hai idea di cosa succede attorno a te... c'è uno scambio ...a me i corsi piacciono ma soprattutto quelli in cui puoi interagire con altre persone... perché il valore aggiunto che io ho nell'incontrare [cita un'azienda della grande distribuzione] piuttosto che le grosse aziende delle autostrade...sono una decina di aziende nel nord est, ci si incontra...se noi potessimo fare una cosa del genere con i Quadri che sicuramente sono molti di più, anche se da aziende più piccole, più grandi o altro...”.*

## **A.2.6. Un doppio processo di costruzione dell'identità di Quadro**

Da quanto premesso si può individuare un doppio processo di costruzione – del tutto contingente e situazionale – dell'identità di Quadro in impresa:

- 1) **Un processo di costruzione informale dell'identità (secondo una prospettiva soggettiva o di auto-percezione degli intervistati).** In questo l'identità può assumere una connotazione adattiva del lavoratore ad un ruolo di Quadro spesso predefinito dall'impresa, soprattutto se di grande dimensione. Al contrario la connotazione “autodefinita” dal

Quadro, ossia il suo assetto all'interno di un contesto sempre mobile e affatto pre-definito dall'impresa, è maggiormente palesabile in contesti aziendali meno strutturati e tipici delle piccole/medie imprese. In altri casi il processo informale di costruzione dell'identità nasce come differenza rispetto ad altri ruoli percepiti come più strutturati e caratterizzati da mission standardizzate (quali impiegato e dirigenti): in questo caso il Quadro è colui che svolge tutte le funzioni che gli altri non fanno. Sotto questo aspetto il Quadro viene spesso ricondotto dai partecipanti dei focus ad un "elemento di cerniera" tra le scelte strategiche dettate dalla direzione e gli specifici adattamenti operativi e gestionali. Effettivamente l'aspetto organizzativo connesso all'appiattimento delle strutture aziendali, fenomeno a sua volta legato alle esigenze di una maggiore razionalizzazione gestionale (soprattutto nel settore dei servizi), sembra un elemento utile a evidenziare come il Quadro sia stato indirizzato nel tempo (anche attraverso le continue trasformazioni dei più rilevanti gruppi aziendali) ad esercitare ruoli sempre più manageriali legati al controllo del budget, all'attenzione alle esigenze del cliente (seguendone i continui adattamenti e umori), alla gestione delle problematiche legate al personale (come ad esempio il turnover). Questo aspetto, relazionato all'ampliamento delle mansioni del Quadro, ha contribuito negativamente ad appesantire il ruolo e i compiti di tale profilo, soprattutto perché sommati a quelli legati ai compiti più tradizionali, riconducibili al controllo tecnico della commessa. Proprio per queste sue caratteristiche il Quadro è spesso il ruolo maggiormente vocato a identificarsi con gli obiettivi aziendali, divenendone l'interprete più fedele, colui

che è chiamato a decodificare spesso situazioni nuove e a configurarsi come il problem solver per eccellenza.

- 2) **Un processo di costruzione formale dell'identità**, in cui funzioni, margini di autonomia e altri aspetti operativi vengono definiti in relazione ad aspetti "oggettivi", visibili e misurabili. Ci si riferisce alla scelta adottata da alcune imprese, soprattutto grandi, di creare posizioni di Quadro intermedio in relazione a politiche di costi aziendali, all'opportunità di valorizzare il percorso di carriera in relazione a meriti e/o titoli di studio, e a tutte quelle regole, spesso "contrattualizzate", che tendono a definire la figura di Quadro.

### A.2.7. La "solitudine del manager"

L'interpretazione dell'essere Quadro si gioca dunque spesso lungo un crinale dall'andamento incerto in cui prevalgono ora aspetti non strutturati, ora più definiti. In questa indeterminazione può nascere la richiesta di una identità più solida, un bisogno di rispecchiamento in una comunità, che se non viene appagata, può far nascere spesso sentimenti di "frustrazione" o "demotivazione" che nei lavoratori intervistati hanno assunto una duplice forma:

- la cosiddetta "solitudine del Quadro";
- una sorta di nostalgia mitizzata (quasi fosse una moda vintage) verso il Quadro pre-globalizzazione.

Nel primo caso si avverte pienamente il senso della mancanza di riferimenti, ossia di casistiche consolidate e identitarie di fronte a situazioni di crisi e problematiche che il Quadro è chiamato a risolvere: viene spesso incaricato di ope-



rare in quell'area grigia che lo vede schiacciato tra la logica gestionale strategica dettata dai livelli manageriali e quella di "resistenza" all'esecuzione di direttive che possono rompere equilibri consolidati tra i livelli esecutivi. E' questo un ruolo di "cuscinetto" che riguarda quei Quadri che gestiscono personale o che sono in funzioni legate alla gestione del personale, soprattutto di grandi imprese.

Nel secondo caso, tipico dei Quadri più "anziani", si rimanda al confronto con un periodo industriale in cui il ruolo di Quadro appariva più saldo e standardizzato, meno sottoposto alle spinte destabilizzanti della concorrenza globalizzata. E' in realtà questa una falsa convinzione in quanto è ben noto come il processo di globalizzazione abbia destabilizzato non soltanto il ruolo di Quadro, ma abbia reso più fluide tutte le funzioni aziendali, rendendo necessario il ridisegno dello stesso mercato del lavoro.

### **A.2.8. Autonomia vs. responsabilità**

**A**ccanto a questi elementi è stato possibile estrapolare ulteriori fattori che contribuiscono a definire ulteriormente le modalità di svolgimento del ruolo di Quadro, quindi a confinare l'ambito delle funzioni e l'identità che ne scaturisce. In particolare è emerso il rapporto ambiguo tra autonomia e responsabilità.

Fino a non molto tempo fa, i due termini venivano affiancati quasi che non potesse esistere l'una senza l'altra. Dai focus emerge, al contrario, una distinzione tra i due termini:

*"nel mio caso non c'è molta autonomia ma c'è molta responsabilità; il direttore generale è poco propenso a lasciare le briglie a noi, cerca di dirigerci molto; questo nel mio caso è un*

*fatto negativo perché personalmente amo l'avventura, amo i rischi e l'ho dimostrato in tanti anni, ... diciotto anni che sono lì..."*

Infatti se da una parte l'azienda richiede al Quadro una forte assunzione di responsabilità (sui risultati commerciali, sulle prestazioni economico-finanziarie della propria unità, sulla gestione delle risorse, ...), dall'altra viene lamentato il conferimento di un basso livello di autonomia: si può proporre, ma non si può sperimentare; si può valutare, ma non decidere le variabili di spesa. Ciò è ancor più vero nei casi in cui il Quadro è tale in ragione di scelte "amministrative" più che per effettivo riconoscimento di capacità manageriali.

### **A.2.9. L'incidenza dell'appartenenza di genere**

**P**er ciò che riguarda le caratteristiche di genere, sappiamo dalle indagini nazionali che esiste una differenza nella partecipazione alle attività formative, rispetto agli uomini.

Al di là dei risultati positivi, dove i Quadri (insieme ai dirigenti) risultato essere i maggiori beneficiari di attività formative (54,7%), principalmente collocati nel settore dei servizi e nelle grandi imprese, con livelli di istruzione medio-alti, su una media nazionale di lavoratori dipendenti del settore privato (del 26,7%), che hanno partecipato ad attività di formazione continua (anno 2004), gli uomini risultato essere il 28,7% e le donne il 23,3%.

Emerge anche nel caso delle donne Quadro quanto già rilevato da altre indagini per il resto della popolazione lavorativa femminile: numericamente inferiori ai loro colleghi, evidenziano la presenza di stereotipi nei loro confronti e la difficoltà di conciliare tempo di lavoro e tempo da dedicare alla famiglia e ai figli.

Ma in questo caso, data l'elevata disponibilità che le imprese richiedono ai Quadri, le donne percepiscono il rischio che l'eventuale rivendicazione della complessità della loro multiappartenenza di ruolo (madre, moglie, lavoratrice) possa essere percepita, da parte dell'impresa, come un'insufficiente identificazione con il lavoro e con l'azienda stessa.

*"E' difficile poter avere una vita serena, anzi dieci ore sono date per scontate"*

*"Prima si deve dimostrare che si può lavorare dieci ore"*

*"...so che da multinazionali americane, ad esempio, vengono tenuti in considerazione i risultati e solo quelli.. quindi se le donne portano grandi risultati sono anche dirigenti. In Europa c'è una cultura diversa: ci sono più "dirigenti maschilisti vecchio stampo" e gli spazi che mi sono guadagnata li ho ottenuti sempre dimostrando tutto..."*

*"lo stavo in una azienda dove a capo c'era un ingegnere e le donne erano costantemente tenute fuori da decisioni e riunioni di ogni sorta. Le donne venivano chiamate per nome e gli uomini per cognome. L'azienda era italiana".*

## A.3. Principali risultati relativamente al rapporto con la formazione continua

### A.3.1. “Disorientamento percettivo” sulle prospettive di crescita e sviluppo del Quadro

Come risulta da numerose indagini, i Quadri intermedi – in particolare del Terziario – sono i maggiori fruitori di interventi di formazione continua: “si riscontra che il 95% dei Quadri considera la formazione come un utile strumento per accrescere la propria professionalità, e che tra essi 6 su 10 attribuiscono maggiore utilità alla formazione centrata sull’acquisizione di nuove abilità e competenze. (...) I Quadri risultano essere, insieme ai dirigenti, tra i principali beneficiari di attività formative. (...) ...la formazione è vissuta dai Quadri, più che per altre categorie, come uno strumento per il miglioramento delle proprie competenze professionali (94,6%, valore più elevato tra i dipendenti, comparabile solo con quello dei liberi professionisti e dei soci di cooperative) e al conseguimento di maggiori livelli di efficacia nella gestione del proprio lavoro (83,5%, a fronte ad esempio del 65% dei dirigenti e del 72% degli impiegati).”<sup>8</sup>

Peraltro, analizzando il rapporto del Quadro con la formazione, emerge un primo elemento legato alla difficoltà di percepire l’evoluzione del proprio ruolo e del profilo in una prospettiva temporale a breve-medio termine. Ciò può essere attribuito ad una pluralità di fattori, tra i quali:

- una rilevante frammentazione, complessità e flessibilità del mercato, che necessita di continui processi di fusioni, accorpamenti, riorganizzazioni aziendali, accompagnata spesso da un sempre più veloce mutamento e adattamento delle metodologie e degli strumenti (tools tecnologici) di gestione tecnico-organizzativa delle attività e delle risorse;
- la globalizzazione della struttura organizzativa in cui vengono a cadere i concetti di contiguità di spazio (rispetto ai diretti superiori o sottoposti) e di tempo (il tempo di lavoro si dilata in relazione ai fusi orari);
- una certa presupposta “dittatura del cliente/consumatore” che determina i tempi e i modi di lavoro dilatando i confini del possibile e impossibile;
- lo stesso mercato del lavoro, anch’esso flessibile.

Tale condizione sembra produrre una difficoltà in molti Quadri a tracciare un consapevole progetto di aggiornamento e sviluppo delle proprie competenze.

In tal senso sembra più semplice programmare un percorso di crescita partendo dai propri desideri/aspirazioni personali, che non dall’analisi di quanto accade nel proprio posto di lavoro. Troppe le variabili che non si possono controllare, anche se una parte consistente di competenze richieste sembrano legate molto ad attitudini personali (problem solving, comunicativa, capacità relazionale, self-control); a queste si aggiungono di volta in volta competen-

ze/esperienze legate al proprio percorso di studi e di specializzazione (in relazione ai settori e comparti in cui si lavora).

La formazione viene concepita dai Quadri come una risposta necessaria al cambiamento, con modalità spesso legate a processi di apprendimento “non formali” e “informali”; laddove il Quadro è relegato alla risoluzione di problematiche di gestione continue, la mancanza di momenti dedicati alla formazione, viene sopperita da una “strategia di apprendimento forzato”, che trasforma alcune occasioni lavorative in momenti di apprendimento e di crescita professionale.

### **A.3.2. Propensione ed effettiva partecipazione dei Quadri ad attività di formazione continua**

**D**ai focus group sembra emergere una frequente bassa propensione delle imprese nel favorire la partecipazione dei Quadri alla formazione. Laddove l’azienda organizza iniziative di formazione, quest’ultima sembra essere prevalentemente centrata sull’acquisizione di conoscenze e competenze correlate all’introduzione di nuovi prodotti e servizi sul mercato o a specifiche innovazioni delle modalità produttive. La formazione, in tali casi, non è “continua” (cioè di interesse del lavoratore e dell’impresa), ma “aziendale” (scelta dai superiori), e il Quadro spesso si pone il problema della spendibilità reale sul mercato del lavoro degli apprendimenti così conseguiti.

Viene altresì contrapposta dagli intervistati una visione della formazione più legata al superamento di carenze professionali non necessariamente correlate all’effettiva esperienza in azienda, in due distinte direzioni:

1. in “senso orizzontale”, ampliando la

capacità di leggere la complessità dell’azienda e di saper contribuire a processi di integrazione organizzativa;

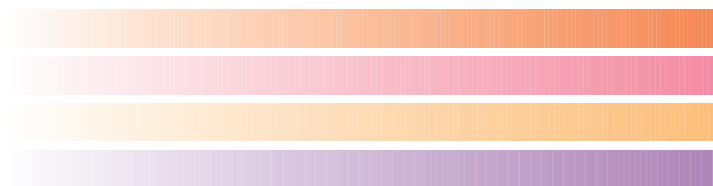
2. in “senso verticale”, specializzando la propria capacità di affrontare aspetti gestionali in cui elevata appare la componente tecnica.

Per ciò che riguarda l’attività formativa realizzata e/o le esperienze di apprendimento dei Quadri, significative differenze si rilevano soprattutto in relazione alle dimensioni aziendale e alla proprietà/controllo dell’impresa, anche se in generale i Quadri sembrano avere maggiore autonomia, rispetto ad altre categorie, nel poter scegliere di partecipare a processi di formazione (così come evidenziato in altre indagini).

Le grandi imprese organizzano, e in taluni casi obbligano, i Quadri a partecipare a iniziative di formazione, anche se spesso queste possono tradursi in attività di “routine”, a basso interesse rispetto ai contenuti (aggiornamenti legati a obblighi legislativi ad esempio) e con tecnologie on line. Molti Quadri mettono in evidenza la difficoltà legata alla disponibilità di tempo, generata dalle continue sollecitazioni gestionali e operative, che può incidere sulle scelte di partecipazione ad iniziative di formazione continua o permanente.

La disponibilità di corsi gratuiti sembra comunque costituire, nel parere degli stessi intervistati, un incentivo alla creazione di una cultura della formazione tra i Quadri, bilanciando gli altri “costi” (organizzativi, relazionali interni all’impresa, lavorativi) attribuiti alla partecipazione. La ricerca di opportunità di aggiornamento è rivolta, in tal senso, al contesto associativo (associazioni datoriali, enti bilaterali), e in misura minore alle iniziative promosse a livello regionale o dai Fondi Paritetici Interprofessionali. Per questi ultimi è peraltro particolarmente avvertita la necessità di una maggiore informazione sulle politiche e sulle opportunità messe a disposizione dei lavoratori.

# La ricerca quantitativa



## B.1. Premessa metodologica

### *Le ipotesi di lavoro della ricerca quantitativa*

Le elaborazioni delle informazioni raccolte attraverso i focus group nella prima fase di ricerca hanno permesso l'individuazione di ipotesi di lavoro da portare a verifica attraverso strumenti quantitativi. In particolare, con la ricerca quantitativa si è inteso:

- validare l'effettiva presenza di differenti tipologie di Quadri diversamente caratterizzate sia in termini di identità che di fabbisogni di sviluppo professionale, formativo e di carriera;
- identificare gli effettivi comportamenti delle diverse tipologie di Quadro nei confronti della formazione continua e le relative aspettative;
- identificare potenziali aree e modalità di servizio attraverso le quali l'Istituto bilaterale Quadrifor possa rispondere con sempre maggiore efficacia ai bisogni di crescita dei propri associati.

### *Il questionario*

La fase quantitativa è stata condotta mediante un questionario, ideato dai ricercatori dell'Isfol, validato da un Comitato di esperti delle parti sociali e messo a disposizione dei Quadri associati a Quadrifor sul sito internet dell'Istituto. Le aree di indagine affrontate dal questionario sono state:

- caratteristiche generali dell'intervistato (età, sesso, titolo di studio, dimensione dell'impresa, settore economico specifico, anzianità lavorativa e nella posizione di quadro, funzione / area aziendale)
- responsabilità e deleghe (rapporto con i superiori, personale direttamente gestito, budget, strumenti di gestione dei collaboratori)
- percorsi e prospettive di carriera (accesso alla posizione di Quadro, processi di riconoscimento previsti dall'impresa, autocollocazione nel percorso di carriera, supporti ai processi di carriera)
- identità di ruolo e funzione (condizioni di soddisfazione e insoddisfazione rispetto al proprio lavoro, livello di sovrapposizione tra mansioni e compiti effettivamente svolti e quelli che l'intervistato ritiene previsti dalla posizione, ecc.)
- atteggiamenti e comportamenti verso la formazione continua (modalità di aggiornamento effettivamente esperite, modalità di reperimento di informazioni sulle opportunità formative, livello di autonomia nelle scelte, soddisfazione / insoddisfazione nei confronti delle modalità di aggiornamento finora utilizzate, difficoltà di accesso, ecc.)
- livello di conoscenza / aspettative nei confronti di Quadrifor (partecipazione alle iniziative formative predisposte dall'Istituto, eventuali motivi della mancata partecipazione, aspettative

verso possibili nuove forme di servizio agli associati, ecc.)<sup>1</sup>

In allegato è riportato il questionario implementato sul sito internet dell'Istituto.

Circa 4.500 associati sono stati infor-

mati, attraverso un'intensa azione di direct mailing, dell'opportunità di contribuire alla ricerca compilando il questionario on-line. In un periodo di due settimane – tra l'8 e il 19 ottobre 2007 – sono stati raccolti oltre 1.300 questionari compilati.

---

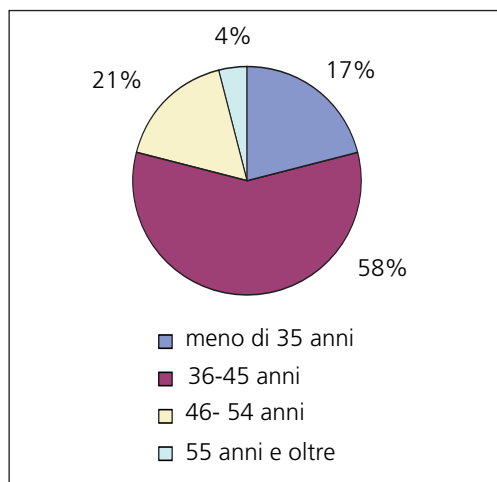
<sup>1</sup> L'indagine non ha previsto nessun approfondimento sulla qualità dell'offerta formativa di Quadrifor, in quanto già oggetto di specifiche azioni di monitoraggio e valutazione predisposte dall'Istituto.

## B.2. Analisi complessiva delle frequenze generali

### B.2.1. Il profilo dei rispondenti

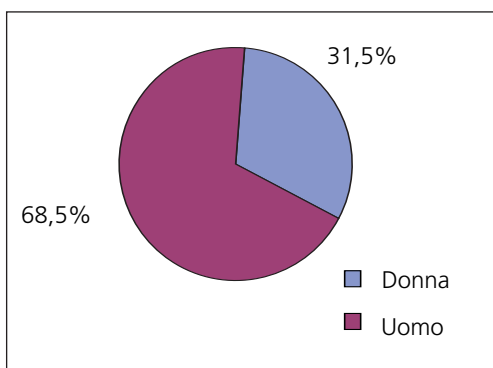
**D**el totale dei 1.344 rispondenti ben il 57,9% appartiene alla fascia d'età tra i 36 e i 45 anni, che risulta essere così intermedia tra quella dei più giovani (al di sotto dei 35 anni, pari al 17%) e quella dei 46-54enni (21,1%). Molto bassa risulta essere invece la quota di Quadri al di sopra dei 55 anni.

*Grafico 2.1 - Suddivisione dei rispondenti per classi di età*



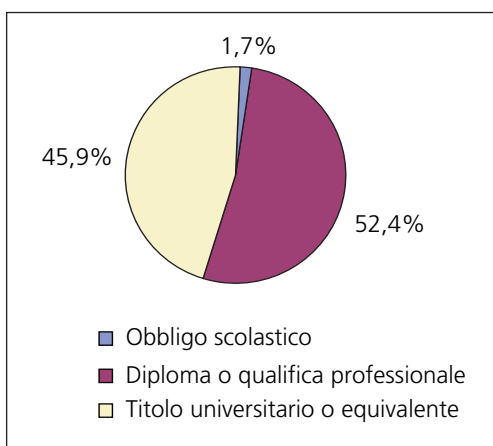
Il 68,5% dei rispondenti sono di genere maschile. Occorre rilevare che la quota di Quadri donne rispondenti (31,5%) risulta essere superiore all'omologa quota di associate all'Istituto Quadrifor (circa il 27%), evidenziando un interesse ai temi della ricerca.

*Grafico 2.2 - Suddivisione dei rispondenti in base al genere*



Relativamente al livello di scolarizzazione, emerge un profilo di Quadro adeguatamente dotato di strumenti culturali di base: il 45,9% possiede un titolo di laurea e il 52,4% un diploma di istruzione secondaria superiore o una qualifica professionale corrispondente.

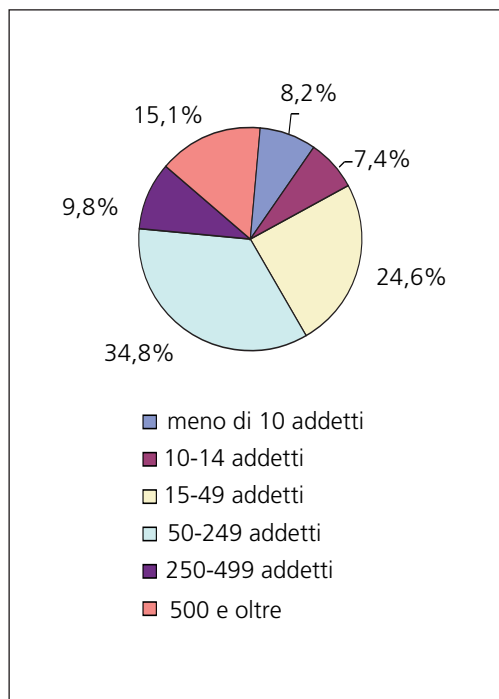
*Grafico 2.3 - Suddivisione dei rispondenti in base al titolo di studio*





Il 40,2% dei rispondenti è occupato in aziende di piccole dimensioni (al di sotto dei 50 addetti), di cui l'8,2% in micro-imprese (al di sotto dei 10 addetti). Il dato degli occupati nelle piccole e nelle medie imprese si equivale (31,8% nel primo caso, 34,8% nel secondo). Un quarto dei rispondenti è occupato in grandi imprese.

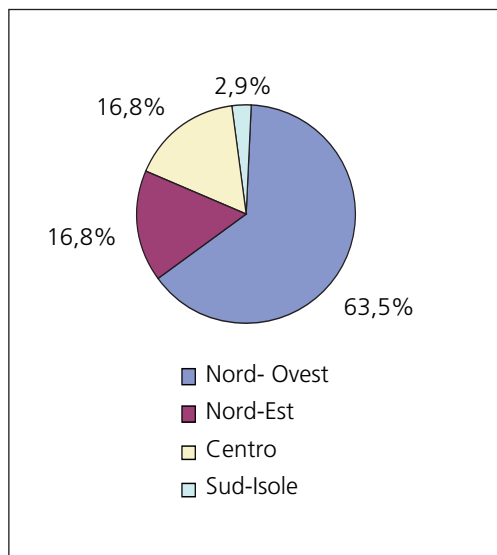
**Grafico 2.4** - *Suddivisione dei rispondenti in base alla dimensione delle imprese (n° addetti)*



Ben il 63,5% dei rispondenti risiede nel nord-ovest. Le quote afferenti al nord-est e al centro Italia si equivalgono (entrambe al 16,8%).

Nonostante un'azione di sollecito da parte di QuadriFor a mezzo mailing list sugli associati nel sud Italia, la quota di rispondenti è rimasta molto bassa (2,9%, corrispondenti, in valori assoluti, a 39 Quadri), rendendo impossibile elaborazioni statistiche su questa componente.

**Grafico 2.5** - *Suddivisione dei rispondenti per macro-area geografica*



In termini di settori economici di appartenenza delle imprese in cui operano i rispondenti, emerge una panoramica estremamente articolata e frastagliata. I settori maggiormente rappresentati risultano essere il commercio all'ingrosso e gli intermediari del commercio (16,1%), il settore dei servizi alle imprese (14,1%), l'informatica e le attività connesse (13,8%).

Oltre un terzo dei Quadri rispondenti (36,5%) svolge le sue funzioni nell'area Commerciale e delle Vendite.

Tra le aree maggiormente rappresentate seguono l'Amministrazione (18,1%), Personale e Organizzazione (12,7%), il Marketing (11,8%).

Va notato inoltre un 6,7% dei rispondenti che dichiara di operare in impresa di ridotte dimensioni, che corrisponde quindi ad un ruolo dalle connotazioni più sfumate, che trova applicazione su diversi "fronti" della vita d'impresa.

**Tabella 2.1** - Suddivisione dei rispondenti per funzione aziendale

	v.a.	% su risposte	% su rispondenti
Amministrazione	241	13,8	18,1
Marketing	157	9,0	11,8
Comunicazione	43	2,5	3,2
Produzione	82	4,7	6,1
Sviluppo	96	5,5	7,2
Personale e organizzazione	170	9,7	12,7
Commerciale e vendita	487	27,8	36,5
Acquisti	55	3,1	4,1
Magazzino e logistica	38	2,2	2,8
Direzione generale	104	5,9	7,8
Impresa di dimensioni ridotte	90	5,1	6,7
Altra area	187	10,7	14,0
Totale	1750	100,0	131,1

Il dato sull'anzianità lavorativa è sufficientemente distribuito, come visibile in Tabella 2.2, ad eccezione dell'1,7% di Quadri con una anzianità lavorativa inferiore ai 5 anni.

**Tabella 2.2** - Suddivisione dei rispondenti per classi di anzianità lavorativa

	v.a.	%
Da meno di 5 anni	23	1,7
5-10 anni	319	23,9
11-15 anni	281	21,0
16-24 anni	456	34,2
25 e oltre	256	19,2
Totale	1335	100,0

La netta maggioranza dei rispondenti (61,9%) possiede un'anzianità nella posizione di Quadro inferiore ai 5 anni. Una quota consistente, pari al 27,1% ha un'anzianità nella posizione compresa tra i 6 e i 10 anni. L'11% dei rispondenti è nel ruolo da oltre 10 anni.

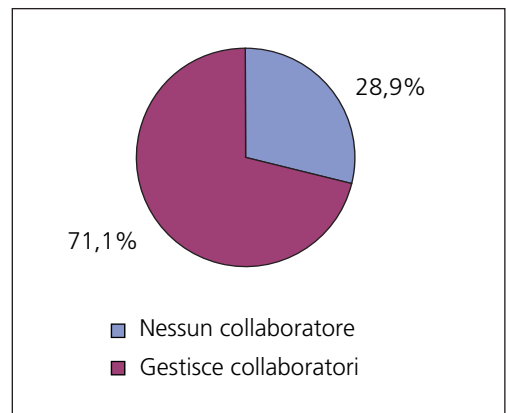
**Tabella 2.3** - Suddivisione dei rispondenti per classi di anzianità in qualità di Quadro intermedio

	v.a.	%
Da meno di 3 anni	453	33,9
3-5 anni	374	28,0
6-10 anni	362	27,1
11-19 anni	125	9,4
20 e oltre	21	1,6
Totale	1335	100,0

## B.2.2. Responsabilità e deleghe

La netta maggioranza dei Quadri che hanno risposto all'invito di Quadri-for (71,1%) gestiscono risorse umane. Si tratta frequentemente di responsabilità su piccoli gruppi di lavoro: in 112 casi i Quadri gestiscono 5 collaboratori (moda del campione).

**Grafico 2.6** - Gestione diretta di collaboratori

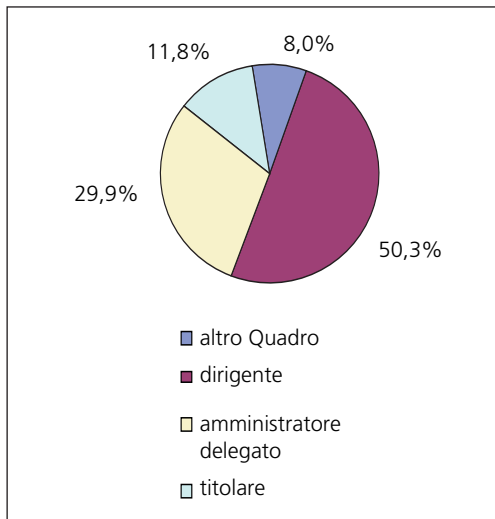


A parziale conferma dell'ipotesi che quella del Quadro è una professionalità che si acquisisce "sul campo", il 57,2% dei rispondenti afferma di utilizzare strumenti di gestione dei propri collaboratori che derivano dal portato della propria esperienza. Il rimanente 42,8%, comunque, utilizza modelli di gestione

delle risorse, strumenti di assessment, competenze di coaching etc. forniti dall'impresa. Ciò risulta in genere vero sia per quelle aziende, pur piccole, che sono emanazione locale di multinazionali che in tutti quei casi in cui l'impresa intende creare uno stile gestionale riconoscibile e valutabile secondo criteri omogenei e predeterminati.

Solo la metà degli intervistati risponde gerarchicamente ad un dirigente. In quasi un terzo dei casi (29,9%) l'interlocutore è l'amministratore delegato e nell'11,8% il titolare dell'impresa, a testimonianza, da un lato, dell'incidenza delle imprese di modesta dimensione nel settore e, dall'altro, di uno schiacciamento della piramide organizzativa che, come avremo modo di vedere, attribuisce al Quadro competenze che appaiono essere tipiche delle figure dirigenziali.

**Grafico 2.7** – Da chi dipendono i Quadri intervistati



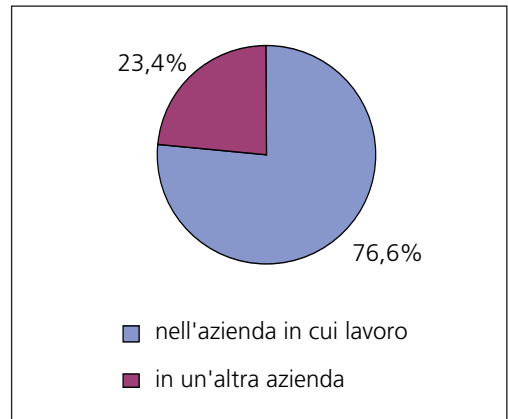
I due terzi rispondenti (66%) dispongono di un budget da gestire o operano all'interno di vincoli definiti dall'impresa. Di questa componente il 14,7% può disporre di risorse economiche con relativa autonomia, configurando un livello di professionalità piuttosto elevato.

Questo dato, unitamente al fatto che ben il 47% dei rispondenti condivide obiettivi e modalità di lavoro (il 33,4% con il proprio responsabile, il 14% con un gruppo di lavoro), contribuisce a definire una condizione di Quadro intermedio a forte contenuto manageriale. Negli altri casi, il 33,8% riceve direttive dalla proprietà / casa madre (se multinazionale), il 10,9% dal titolare / proprietario (se impresa autonoma), il 7,9% da un responsabile (diverso dal proprietario).

### B.2.3. Percorsi e prospettive di carriera

La netta maggioranza dei rispondenti (76,6%) ha avuto la possibilità di accedere alla posizione di Quadro intermedio nell'ambito dell'azienda in cui opera attualmente.

**Grafico 2.8** - In quale azienda è avvenuto l'accesso al ruolo



La modalità dominante (81,7%) è rappresentata dal riconoscimento delle capacità e delle competenze acquisite nell'esperienza lavorativa. Solo l'11,8% accede al ruolo in relazione al riconoscimento formale del potenziale e in relazione al titolo di studio (o al livello di formazione).

**Tabella 2.4 - Modalità di riconoscimento del ruolo di Quadro**

	v.a.	%
Riconoscimento formale del potenziale in relazione al titolo di studio e a formazione	152	11,8
Riconoscimento delle capacità e competenze acquisite e dell'esperienza di lavoro	1048	81,7
Progressione legata al mantenimento di equilibri tra ruoli nella struttura	66	5,1
Progressione legata al mantenimento di equilibri e a vincoli di costo del personale	17	1,3
Totale	1283	100,0

È interessante notare come il 5,1% dei rispondenti abbia individuato tra i criteri di accesso al ruolo la necessità dell'impresa di mantenere un equilibrio tra i ruoli all'interno della struttura organizzativa. Ad essi si somma un 1,3% di rispondenti che individuano come motivo di progressione la necessità aziendale di contenere i costi del personale<sup>2</sup>.

Nella fase qualitativa della ricerca è stata rilevata con elevata frequenza l'affermazione che la posizione di Quadro intermedio non costituisce tanto l'anello di passaggio alla dirigenza, bensì rappresenta la modalità con cui l'azienda garantisce l'assolvimento di una serie di funzioni manageriali mantenendo contenuti i costi del personale.

La minore frequenza con cui tali motivazioni appaiono nella rilevazione quantitativa attribuirebbe quindi ad esse il valore di variabili concorrenti.

Nonostante l'evoluzione delle strutture organizzative e, complessivamente, del profilo del Quadro intermedio, per questa figura professionale non sono ancora previsti in maniera diffusa strumenti adeguati a sostegno del relativo sviluppo. Ben il 45,9% dei rispondenti afferma che nella propria impresa non è previsto nulla di predefinito e il 24,2% individua la verifica del raggiungimento di obiettivi misurabili lo strumento più utilizzato, seguita da più articolati processi di assessment (18,4%). La formazione continua, intesa come

strumento di sviluppo della professionalità, occupa ancora una posizione del tutto residuale (10%).

**Tabella 2.5 - Strumenti a sostegno della crescita e dello sviluppo dei Quadri messi a disposizione dalle imprese di appartenenza**

	v.a.	%
Processi di assessment	236	18,4
Verifica di raggiungimento di obiettivi misurabili	311	24,2
Partecipazione a percorsi di formazione strutturati	128	10,0
Percorsi di mobilità tra aree e strutture interne dell'impresa	19	1,5
Nessuno strumento predefinito	589	45,9
Totale	1283	100,0

In parte in ragione di quanto finora esposto – nonché per la difficoltà oggettiva dei lavoratori di comporre un Quadro previsionale a breve-medio termine, già rilevata in sede di indagine qualitativa – le prospettive di carriera appaiono poco definite.

Se il 38,9% dei rispondenti si dichiara pronto a ricoprire un ruolo di ulteriore responsabilità che potrà essere riconosciuto dall'azienda attuale, il 30% esprime un forte disagio affermando che la progressione di carriera potrà rendersi possibile solo a seguito di un cambio di azienda. A questi pareri negativi si somma un 11,6% di rispondenti che non si sente in grado di prefigurare possibili sviluppi a breve termine.

<sup>2</sup> Tenendo conto che il questionario richiedeva di fornire una sola risposta tra quattro possibili opzioni, è possibile che con una diversa formulazione (ovvero potendo fornire più di una risposta) si sarebbe potuto ottenere una percentuale più elevata.

**Tabella 2.6 - Percezione delle prospettive di carriera**

	v.a.	%
Sono pienamente soddisfatto della mia attuale posizione e non ho alcuna intenzione di cambiare in futuro	134	10,4
Sono pronto a ricoprire un ruolo di ulteriore responsabilità che mi verrà riconosciuto dall'azienda attuale	499	38,9
Per migliorare la mia condizione dovrò cambiare azienda	385	30,0
Non potrò andare oltre nella mia carriera anche se cambiassi azienda	21	1,6
Non sono in grado di valutare le possibili evoluzioni della mia carriera	143	11,1
Pur non essendo pienamente soddisfatto della mia attuale posizione non ho alcuna intenzione di cambiare futuro	34	2,7
Sto valutando la possibilità di proseguire con forme di lavoro autonomo	52	4,1
Mi sento vicino alla pensione e non sono più interessato ad investire sul lavoro	15	1,2
Totale	1283	100,0

Una porzione rilevante e maggioritaria dei rispondenti, pari al 41,2%, avverte di svolgere un ruolo di tipo "manageriale", con differenziazioni poco nette con la figura del dirigente; come già emerso nella fase qualitativa di indagine, risulta essere diffusa l'opinione che "quello del Quadro è un ruolo di responsabilità e le differenze con il ruolo del dirigente sono sfumate". Il 27,4% conferisce al ruolo un elevato status tecnico, in coerenza con le modalità tipiche

di accesso al ruolo che, come si è potuto vedere si fondano sul riconoscimento dell'esperienza e della capacità tecnica acquisita sul campo dal lavoratore.

Il 19,2% dei rispondenti, invece, nega esplicitamente la tecnicità del profilo come fattore di identità, optando in parte (9,6%) per la capacità di problem solving e in parte (9,6%) per la funzione di integrazione organizzativa che, evidentemente, è maggiormente loro richiesta nei luoghi di lavoro in cui operano.

**Tabella 2.7 - Metafore dell'identità professionale**

	v.a.	%
Il Quadro non è un profilo tecnico, ma un risolutore di problemi	120	9,6
Quello del Quadro è un ruolo di responsabilità e le differenze con il ruolo di dirigente sono sfumate	517	41,2
Il Quadro è un profilo caratterizzato da elevata esperienza e capacità tecnica	344	27,4
Il Quadro svolge prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa	121	9,6
Il Quadro esiste solo come espressione contrattuale	96	7,7
Il Quadro è un lavoratore che più di altri "non guarda l'orologio"	56	4,5
Totale	1254	100,0

E' significativo, pur esprimendo una quota percentuale ridotta pari al 4,5%, che vi siano Quadri che enfatizzano la disponibilità del proprio tempo come fattore di identità del ruolo (*il Quadro è un lavoratore che più di altri "non guarda l'orologio"*), tenendo conto che la domanda non prevedeva una scelta multipla, bensì una sola opzione.

E' evidente che dai risultati relativi a questa domanda discendono diverse configurazioni di profilo e differenti identità di ruolo tra i Quadri che hanno *partecipato* alla ricerca; tali diversità possono consentire – come si evidenzierà al successivo capitolo "*Dall'identità contrattuale alle identità praticate*" – di individuare specifiche tipologie identitarie, ciascuna caratterizzata da condizioni, comportamenti, atteggiamenti e bisogni specifici.

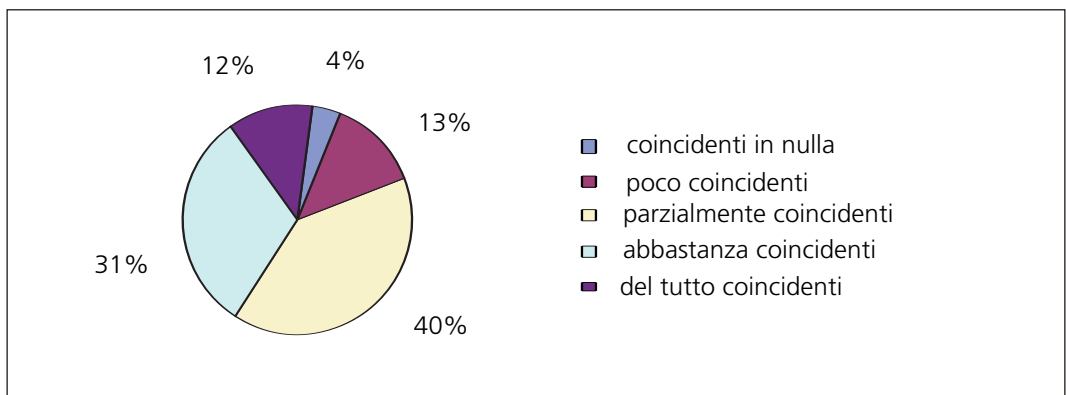
Una porzione pari al 17% dei rispondenti esprime una valutazione negativa rispetto alla coincidenza delle mansioni e dei compiti svolti con quelli ritenuti effettivi della figura professionale del Quadro. Il 40% ritiene vi sia una coincidenza parziale e il 43% si esprime in termini di una correlazione positiva (31% "abbastanza coincidenti" e 12% "del tutto coincidenti").

In coerenza con altre indagini quantitative e con la letteratura sui temi della managerialità, i Quadri individuano come elementi di soddisfazione relativi al proprio lavoro (e, quindi, come fattori motivanti), nell'ordine: l'autonomia decisionale (citata dal 36,8% dei rispondenti), la possibilità di contribuire con il proprio lavoro al miglioramento della propria organizzazione (34,4%), la possibilità di apprendere nuove cose (30,8%) e, *in stretta relazione* da un punto di vista esplicativo, dalla varietà dei compiti e delle mansioni richiesti dal tipo di lavoro (26,1%).

In misura minore contribuiscono alla motivazione *del* Quadro la possibilità di confrontarsi con obiettivi ambiziosi (23,1%) e l'utilizzo di conoscenze e competenze di natura interdisciplinare / trasversale (21,9%). A quest'ultimo dato fa, forse, da "contraltare" la bassa frequenza con cui viene citato l'"adeguato rapporto tra compiti richiesti ed effettivo possesso di abilità ed esperienze"

Va infine notata la bassa frequenza con cui vengono citati l'opportunità di ulteriore carriera (9,3%) e la percezione dell'effettiva influenza della propria posizione nell'organizzazione di appartenenza (8,2%).

**Grafico 2.9** - Percezione della coerenza tra mansioni e compiti effettivi del Quadro e situazione attuale dei rispondenti



**Tabella 2.9 - Elementi di soddisfazione relativi al proprio lavoro (% sul totale dei rispondenti)**

	v.a.	% su totale risposte	% su totale rispondenti
Possibilità di apprendere cose nuove	386	11,7	30,8
Possibilità di confrontarsi con obiettivi ambiziosi	290	8,8	23,1
Opportunità di carriera	117	3,6	9,3
Flessibilità dell'orario di lavoro	198	6,0	15,8
Varietà dei compiti e delle mansioni	327	9,9	26,1
Utilizzo di conoscenze e competenze di natura interdisciplinare/trasversale	275	8,4	21,9
Adeguate rapporto tra compiti richiesti ed effettivo possesso di abilità ed esperienze	93	2,8	7,4
Buona retribuzione	182	5,5	14,5
Autonomia decisionale	462	14,0	36,8
Possibilità di contribuire con il proprio lavoro al miglioramento della propria organizzazione	432	13,1	34,4
Sintonia con il management	172	5,2	13,7
Posizione influente nell'organizzazione	103	3,1	8,2
Riconoscimenti positivi legati al raggiungimento di obiettivi di lavoro (quantitativi e qualitativi)	181	5,5	14,4
Non ci sono motivi di soddisfazione	72	2,2	5,7
Totale	3290	100,0	262,4

Specularmente, infatti, i maggiori elementi di insoddisfazione sono individuati in una insufficiente retribuzione (30,2%), nella scarsa possibilità di influire sulle strategie aziendali (19,8%) e nella percezione di un eccessivo orario di lavoro (18,3%).

Il dato relativo alla percezione che vi

siano insufficienti possibilità di carriera (9,3%) potrebbe indicare una sorta di posizione di "attesa" dei Quadri: non è tra i motivi di soddisfazione né tra quelli di insoddisfazione, rendendo più complessa la lettura di quanto prima osservato sulle prospettive di carriera.

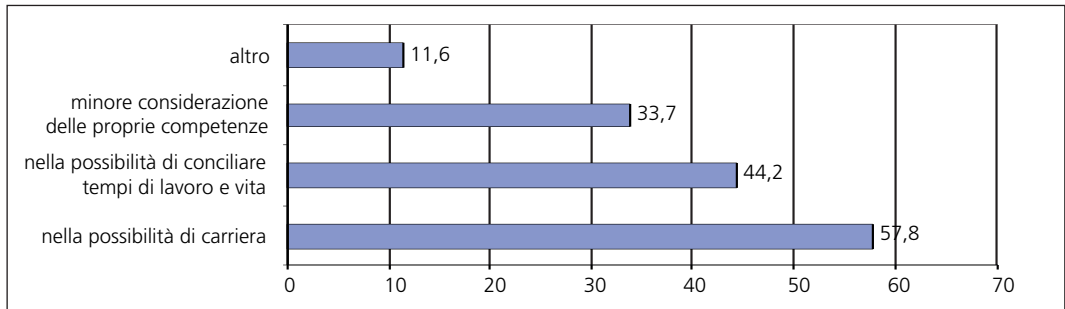
**Tabella 2.10 - Elementi di insoddisfazione relativi al proprio lavoro (% sul totale dei rispondenti)**

	v.a.	% su totale risposte	% su totale rispondenti
Mancanza di possibilità di apprendere cose nuove	128	5,6	10,2
Sollecitazione continua al raggiungimento di obiettivi aziendali ambiziosi	112	4,9	8,9
Insufficienti possibilità di ulteriore carriera	116	5,1	9,3
Orario di lavoro eccessivo	230	10,2	18,3
Eccessiva varietà di compiti e mansioni	97	4,3	7,7
Eccessiva richiesta di conoscenze e competenze non riguardanti strettamente l'ambito specialistico di pertinenza	56	2,5	4,5
Mancata corrispondenza tra compiti richiesti ed effettivo possesso di abilità ed esperienze	48	2,1	3,8
Retribuzione inadeguata	379	16,7	30,2
Scarsa autonomia decisionale	151	6,7	12,0
Scarsa visibilità degli effetti del proprio operato sul miglioramento della propria organizzazione	117	5,2	9,3
Scarsa sintonia con il management	79	3,5	6,3
Scarsa possibilità di influire sulle strategie aziendali	248	10,9	19,8
Assenza/scarsità di riconoscimenti positivi legati al raggiungimento di obiettivi di lavoro	195	8,6	15,6
Nessun elemento di insoddisfazione	310	13,7	24,7
Totale	2266	100,0	156,0

Indubbiamente una forte differenza in merito va osservata in relazione al genere dei rispondenti: più della metà delle donne Quadro (54,8%) individua una diversità rispetto ai loro colleghi uomini, riferibili soprattutto alla possibilità di carriera (57,8% di citazioni da parte

delle donne che percepiscono una differenza) e alla possibilità di conciliare tempi di lavoro e di vita (44,2%). Meno citata, ma comunque considerevole, è un minore riconoscimento e considerazione delle competenze delle donne Quadro nei luoghi di lavoro (33,7%).

**Grafico 2.10** - Differenze percepite dalle donne Quadro rispetto ai colleghi uomini (% sul totale dei rispondenti)



### B.2.4. I percorsi formativi

Lo sviluppo delle competenze del Quadro passa ancora oggi prevalentemente attraverso modalità individuali, quali gli approfondimenti personali (citati dal 39,6% dei rispondenti) e l'esperienza di lavoro (29,3%). Alternativamente, l'aggiornamento delle conoscenze è cercato nel confronto con colleghi che operano su problematiche simili (31,5%) o attraverso il sostegno di tecnici e specialisti esterni (18,4%). Il ri-

corso a iniziative di formazione organizzate dall'azienda è citato dal 36,9% dei rispondenti e il 14,4% dichiara di aver fatto utilizzato opportunità formative al di fuori dell'orario di lavoro (14,4%). Se anziché prendere a riferimento la percentuale sul totale dei rispondenti facciamo riferimento alla percentuale sul totale di risposte, emerge che la formazione (nell'orario di lavoro o al di fuori di esso) è uno strumento utilizzato nel 29,3% dei casi.

**Tabella 2.11** - Modalità di sviluppo delle proprie competenze

	v.a.	% su totale risposte	% su totale rispondenti
Corsi di formazione organizzati dall'azienda	444	21,1	36,9
Corsi di formazione frequentati al di fuori dell'orario di lavoro	173	8,2	14,4
Confronto con colleghi che operano su problematiche simili	379	18,0	31,5
Sostegno di tecnici e specialisti esterni	221	10,5	18,4
Sola esperienza di lavoro	352	16,8	29,3
Attraverso approfondimenti personali	476	22,7	39,6
Applicando conoscenze e competenze derivanti da altri contesti non lavorativi	56	2,7	4,7
Totale	2101	100,0	174,6



L'insoddisfazione tra i Quadri è molto elevata: ben il 65% dichiara insoddisfacenti i risultati ottenuti dalle modalità utilizzate e precedentemente indicate.

Alla richiesta di individuare le modalità che potrebbero consentire un migliore soddisfacimento delle proprie necessità di aggiornamento / adeguamento delle competenze, la formazione è lo strumento più citato: nel 59,7% dei casi la sua organizzazione è considerata di

responsabilità dell'impresa, nel 17,9% dei casi può trattarsi di partecipazione autonoma a iniziative esterne. Ciò sembra suggerire, come avremo modo di approfondire al capitolo "Comportamenti e aspettative nei confronti della formazione continua", che l'insoddisfazione rilevata tra i Quadri rispetto alla partecipazione ad iniziative di formazione non risiede tanto nel metodo quanto nella qualità delle proposte.

**Tabella 2.12** - Iniziative che potrebbero soddisfare maggiormente la propria esigenza di formazione (valori assoluti e percentuali per i soli Quadri che hanno dichiarato insoddisfazione per i metodi attuali)

	v.a.	%
Corsi di formazione organizzati dall'azienda mirati alle sue specifiche esigenze	467	59,7
La partecipazione autonoma a iniziative di formazione esterne	140	17,9
Il confronto strutturato tra colleghi che operano su problematiche simili	65	8,3
Maggior ricorso a tecnici e specialisti esterni	39	5,0
Disponibilità di tempo per approfondimenti personali	71	9,1
Totale	782	100,0

Relativamente ai canali informativi utilizzati dai Quadri per rilevare potenziali opportunità formative utili al loro aggiornamento, Quadrifor risulta essere lo "strumento" prioritario, con percentuali doppie rispetto a quelle della propria stessa impresa. Un altro canale

frequentemente citato è l'esplorazione di siti internet di enti di formazione, evidenziando una buona autonomia, nei Quadri, relativamente alla valutazione dei propri fabbisogni e delle proposte che potrebbero consentire di soddisfarli.

**Tabella 2.13** – Canali di informazione utilizzati per aggiornarsi sulle opportunità di formazione continua

	v.a.	% su totale risposte	% su totale rispondenti
Cataloghi e/o proposte di società esterne messe a disposizione dall'azienda	257	13,4	21,4
Realtà associative	120	6,3	10,0
Quadrifor	602	31,5	50,0
Siti internet di enti di formazione	368	19,2	30,6
L'azienda in cui lavora	302	15,8	25,1
Non ha tempo per informarsi autonomamente	151	7,9	12,6
Altro	112	5,9	9,3
Totale	1912	100,0	158,9

L'84% dei Quadri partecipa ad iniziative di formazione durante l'orario di lavoro. Nella maggior parte dei casi (57,6%) l'azienda crea le condizioni per la migliore partecipazione, ma è più rilevante notare il dato complementare, che si suddivide in un 21,7% dei casi in cui viene percepito che l'azienda non assolve pienamente alla funzione facilitante che le sarebbe richiesta, e un 20,7% di casi in cui è il Quadro stesso a frapporre ostacoli tra sé e la piena partecipazione alle iniziative cui è chiamato a partecipare. Sembra quindi emergere, in misura numericamente consistente, quel "senso di colpa" già parzialmente ravvisato nella fase qualitativa della ricerca, a dedicare a "se stessi" il tempo necessario ad un "nutrimento" culturale.

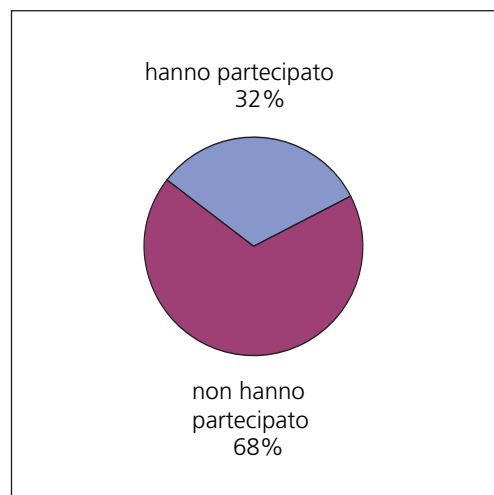
**Tabella 2.14** - Condizioni di partecipazione alle iniziative di formazione in orario di lavoro

	v.a.	%
L'azienda crea le condizioni ottimali per una efficace partecipazione	582	57,6
Viene fatto capire che l'assenza dal lavoro potrebbe creare problemi	70	6,9
Spesso viene interrotta da richieste di intervento su problemi contingenti sul lavoro	150	14,8
Pur con il pieno avallo dell'azienda, avverte che la partecipazione crea problemi alla continuità del lavoro	209	20,7
Totale	1011	100,0

### B.2.5. Comportamenti e aspettative nei confronti di Quadrifor

Circa un terzo dei rispondenti ha partecipato, negli ultimi 3 anni, ad iniziative formative predisposte da Quadrifor.

**Grafico 2.11** - Partecipazione negli ultimi 3 anni a iniziative formative di Quadrifor



I due terzi che altresì non hanno mai partecipato evidenziano, per un 32,3%, una difficoltà di comunicazione dell'Istituto (non necessariamente attribuibile all'Istituto stesso), dichiarando di non conoscere l'attività di Quadrifor. Il 27,3% riconduce l'impossibilità a partecipare ad iniziative di proprio interesse alla coincidenza temporale con altri impegni. L'11,8% dichiara di non aver riscontrato nell'offerta dell'Istituto proposte rispondenti alle proprie specifiche esigenze di aggiornamento. Di particolare interesse risultano essere due risposte, pur minoritarie in termini di frequenza:

- nel 10,3% dei casi le iniziative di interesse dei Quadri avevano ottenuto una richiesta di partecipazione superiore alle disponibilità; l'Istituto prevede, per l'iscrizione ai seminari e ai percorsi formativi a catalogo, che le richieste – che devono essere effettuate on line – vengano prese in considerazione in ragione dell'ordine temporale con cui vengono effettuate; il particolare successo riscontrato negli ultimi anni ha fatto sì che l'Istituto si sia trovato in molte occasioni nella necessità di moltiplicare le edizioni corsuali nell'intento di soddisfare il maggior numero di associati. E'

possibile quindi che il 10,3% di Quadri rispondenti possa essere addirittura "eccedente" rispetto alle contro-misure già prese dall'Istituto.

- Una quota pari all'11,3% dei Quadri che non hanno potuto partecipare dichiarano di non aver ottenuto il con-

senso della propria impresa; ciò risulta, purtroppo, confermare sul piano numerico altri riscontri analoghi già in possesso dell'Istituto, che testimoniano di una ancora carente cultura della formazione continua in diverse imprese del settore.

**Tabella 2.15** - *Motivi della mancata partecipazione (valori assoluti e percentuali per i soli Quadri che hanno dichiarato di non aver partecipato negli ultimi 3 anni)*

	v.a.	%
Non conosceva attività di Quadrifor	263	32,3
L'offerta di Quadrifor non risponde alle sue esigenze	96	11,8
Non ha trovato proposte formative di Quadrifor in sede raggiungibile	55	6,8
Non ha incontrato il consenso con l'azienda	94	11,5
Le iniziative si svolgevano in periodi coincidenti con altri impegni	222	27,3
Le iniziative che la interessavano hanno una domanda superiore all'offerta	84	10,3
Totale	814	100,0

Alla richiesta di indicare quali altri possibili servizi potrebbero essere predisposti da Quadrifor al fine di facilitare lo sviluppo professionale degli associati, l'erogazione di iniziative formative in modalità e-learning risulta essere quella più frequentemente richiamata dai rispondenti (42,3% sul totale dei rispondenti), seguita da una più capillare azione di informazione sulle iniziative predisposte dall'Istituto (35,6%).

Come già rilevato nella fase qualitativa

va dell'indagine, risulta essere marcato (28,6%) l'interesse dei Quadri a disporre di maggiori informazioni sulle opportunità di cofinanziamento della formazione, a supporto quindi della partecipazione a iniziative di aggiornamento. Minoritariamente ma comunque di un certo interesse risultano essere la richiesta di promozione di comunità / reti professionali tra i Quadri (22,4%) e di servizi di assessment e bilancio delle competenze (17,1%).

**Tabella 2.16** - *Ulteriori servizi che Quadrifor potrebbe fornire*

	v.a.	% su totale risposte	% su totale rispondenti
e-learning	500	28,1	42,3
Maggiore informazione sulle nuove opportunità di finanziamento della formazione	338	19,0	28,6
Maggiore informazione sulle iniziative di Quadrifor	421	23,7	35,6
Promozione di comunità/reti professionali tra Quadri	264	14,8	22,4
Servizi di assessment/bilancio di competenze	202	11,4	17,1
Altro	53	3,0	4,5
Totale	1778	100,0	150,6

La migliore calibratura, da parte dell'Istituto, di queste nuove opportunità di servizio richiede peraltro una puntuale identificazione dei "target" potenziali,

tema oggetto del capitolo "Comportamenti e aspettative nei confronti di Quadrifor".

## B.3. Dall'“identità contrattuale” alle “identità praticate”

### B.3.1. Le metafore dell'identità, dalla fase qualitativa della ricerca a quella quantitativa

La fase qualitativa della ricerca ha evidenziato l'impossibilità di far emergere una precisa identità di Quadro, intendendo con “identità” il corpus di conoscenze, competenze, strumenti e linguaggio che accomuna un gruppo di lavoratori con analogo status contrattuale.

L'impossibilità di riconoscersi in una “comunità” da parte dei Quadri intervistati non è conseguenza di una frammentazione, di una carenza, bensì di una molteplicità di caratterizzazioni indotte da un insieme ampio di fattori, che vanno dall'eterogeneità delle funzioni svolte alle diverse dimensioni e tipologie delle imprese di appartenenza, dai differenti percorsi attraverso i quali si accede alla posizione di Quadro alla disponibilità di risorse umane, tecniche e finanziarie da gestire, ecc.

Tale evidenza richiede quindi un approccio all'analisi delle problematiche professionali che superi l'omogeneità di una configurazione identitaria del Quadro come mera espressione contrattuale, che tenga altresì conto delle “identità praticate”, ovvero delle configurazioni di ruolo che si definiscono nella pratica lavorativa quotidiana di questa fascia di lavoratori.

Nell'ambito dei focus group sono state utilizzate dagli intervistati metafore dell'identità professionale dalle quali si

è inteso partire nella definizione dello strumento di rilevazione per la fase quantitativa. In particolare, le identità sono state riassunte nelle seguenti affermazioni dedotte dalle registrazioni dei focus:

- *il Quadro non è un profilo tecnico ma un risolutore di problemi*
- *quello del Quadro è un ruolo di responsabilità e le differenze con il ruolo di dirigente sono sfumate*
- *il Quadro è un profilo caratterizzato da elevata esperienza e capacità tecnica*
- *il Quadro svolge prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa*
- *Il Quadro esiste solo come espressione contrattuale*
- *il Quadro è un lavoratore che più di altri “non guarda l'orologio”.*

Tali affermazioni hanno quindi costituito un punto di partenza nell'impostazione della parte del questionario dedicata all'identità di ruolo, e su di esse è stato chiesto ai rispondenti al questionario di indicare con quale di essa era per loro più facile identificarsi.

L'elaborazione e l'analisi dei dati ha consentito quindi di verificare le corrispondenze più frequenti tra le metafore identitarie e le condizioni organizzative e di lavoro in cui esse si formano, definendo alcuni profili specifici che, come descritto a seguire, consentono di delineare diversi bisogni di professionalizzazione e formazione da affrontare con strategie di intervento differenziate.

### B.3.2. Primo profilo: il "dirigente in pectore"

Il primo profilo è il più consistente, relativo a 517 Quadri (pari al 41,2% dei rispondenti) che si sono riconosciuti nella metafora "quello del Quadro è un ruolo di responsabilità e le differenze con il ruolo di dirigente sono sfumate".

Si tratta di un Quadro (più frequentemente uomo) con notevole anzianità nella posizione e che opera in aziende di piccole dimensioni. E' una professionalità manageriale "forte", che gestisce ri-

sorse umane e finanziarie in autonomia e che interloquisce direttamente con l'amministratore dell'impresa o con il titolare. Nutre aspettative di carriera verso la dirigenza, in ragione del fatto che, sostanzialmente, ne assolve già pienamente le funzioni. Sceglie l'offerta formativa più confacente sulla base di proposte di società esterne e/o di realtà associative.

Ha partecipato negli ultimi tre anni ad iniziative di formazione organizzate da Quadrifor, nei cui confronti nutre l'aspettativa di ricevere puntuali informazioni sulle nuove opportunità.

Caratterizzazioni dell'identità	Intensità (%)	Valore medio del campione (%)
Genere		
• Uomini	42,3	41,2
• Donne	38,9	
Dimensione dell'impresa		
• 15-49 addetti	46,3	41,3
Settore di attività	non rilevante	
Funzioni aziendali	non rilevante	
Anzianità nella posizione di Quadro		
• 6-10 anni	31,1	27,0
• 11-19 anni	11,4	9,5
A chi risponde		
• Amministratore delegato	35,7	30,4
• Titolare	13,4	11,6
Gestione risorse		
• Dispone di un proprio budget da gestire in autonomia	19,0	14,9
• Gestisce R.U.	45,3	41,3
Prospettive di carriera		
• Pronto a ricoprire un ruolo di ulteriore responsabilità che gli verrà riconosciuto dall'azienda	45,2	38,9
Elementi di insoddisfazione	non rilevante	
Canali di informazione per aggiornarsi su opportunità formative		
• Cataloghi e/o proposte di società esterne messe a disposizione dall'azienda	15,6	13,4
• Realtà associative	7,7	6,3
Partecipazione a iniziative Quadrifor	36,3	32,3
Ulteriori servizi Quadrifor		
• Maggiore informazione sulle iniziative dell'Istituto	27,6	23,7

### B.3.3. Secondo profilo: il "tecnologo"

Secondo per consistenza, comprende 344 Quadri (pari al 27,4% dei rispondenti) che si sono riconosciuti nella metafora "il Quadro è un profilo caratterizzato da elevata esperienza e capacità tecnica".

Tendenzialmente giovane, è nella posizione di Quadro da meno di 3 anni. Occupato in aziende medio-grandi, non gestisce risorse, né umane né finanzia-

rie, e frequentemente risponde del proprio operato ad un altro Quadro.

E' soddisfatto del lavoro che svolge, potendo mettere in atto conoscenze e competenze tecniche, e nutre aspettative di carriera all'interno dell'azienda in cui è inserito.

Per il proprio aggiornamento fa riferimento all'azienda, e conosce poco altre realtà. Raramente, quindi, fa riferimento a Quadrifor, nei cui confronti non nutre aspettative di rilievo

Caratterizzazioni dell'identità	Intensità (%)	Valore medio del campione (%)
Genere	non rilevante	
Dimensione dell'impresa		
• 250-499 addetti	33,1	27,5
Settore di attività	non rilevante	
Funzioni aziendali	non rilevante	
Anzianità nella posizione di Quadro		
• da meno di 3 anni	37,3	33,4
A chi risponde		
• Altro Quadro	11,6	8,1
Gestione risorse		
• Opera all'interno di vincoli di budget	32,3	29,6
• Non gestisce R.U.	30,7	27,5
Prospettive di carriera		
• Pienamente soddisfatto dell'attuale posizione	13,4	10,2
• Pronto a ricoprire un ruolo di ulteriore responsabilità che verrà riconosciuto dall'azienda attuale	40,1	38,9
Elementi di insoddisfazione		
• Nessun elemento di insoddisfazione	15,0	12,6
Canali di informazione per aggiornarsi su opportunità formative		
• L'azienda in cui lavora	19,4	15,8
Partecipazione a iniziative Quadrifor	25,5	32,3
Ulteriori servizi Quadrifor	non rilevante	

### B.3.4. Terzo profilo: il "solutore di problemi"

Comprende 120 Quadri (pari al 9,6% dei rispondenti) che si sono riconosciuti nella metafora "il Quadro non è un profilo tecnico ma un risolutore di problemi".

E' maggiormente rappresentato da donne, nelle funzioni aziendali in cui esse risultano essere maggiormente occupate (Amministrazione, Personale ed

Organizzazione). Opera in piccole imprese ed ha avuto accesso da meno di tre anni alla posizione di Quadro intermedio. La funzione di "problem solver" non permette la facile riconoscibilità della competenza, il che determina una difficoltà aziendale nel fornire adeguati riconoscimenti e nell'individuare ed esplicitare adeguati percorsi di carriera.

Se, quindi, parte dei Quadri appartenenti a questo profilo si ritiene soddisfatta dell'attuale posizione, è più evidente in questa tipologia la percezione

Caratterizzazioni dell'identità	Intensità (%)	Valore medio del campione (%)
Genere		
• Uomini	8,4	9,6
• Donne	12,1	
Dimensione dell'impresa		
• 10-49 addetti	11,0	9,6
Settore di attività	non rilevante	
Funzioni aziendali		
• Amministrazione	16,7	13,5
• Personale e Organizzazione	13,3	9,8
Anzianità nella posizione di Quadro		
• da meno di 3 anni	45,8	33,4
A chi risponde	non rilevante	
Gestione risorse	non rilevante	
Prospettive di carriera		
• Pienamente soddisfatto dell'attuale posizione	14,2	10,2
• Per migliorare dovrà cambiare azienda	36,7	30,3
• Non è in grado di valutare le possibili evoluzioni della carriera	15,0	11,1
Elementi di insoddisfazione		
• Insufficienti possibilità di carriera	15,5	12,8
• Scarsità / assenza di riconoscimenti positivi legati al raggiungimento di obiettivi di lavoro	10,1	7,9
Canali di informazione per aggiornarsi su opportunità formative		
• Non ha tempo di informarsi autonomamente	10,5	7,9
Partecipazione a iniziative Quadrifor	35,4	32,3
Ulteriori servizi Quadrifor		
• Maggiore informazione sulle iniziative dell'Istituto	27,6	23,7

che il miglioramento potrà avvenire solo cambiando azienda.

In mancanza di chiari punti di riferimento, si tratta di un Quadro che incontra difficoltà nel valutare le possibili evoluzioni della carriera.

Tende ad avvalersi delle proposte di aggiornamento organizzate da Quadrifor e, non avendo abbastanza tempo per potersi informare autonomamente, chiede all'Istituto di provvedere a fornire informazioni dettagliate sulle nuove opportunità.

### B.3.5. Quarto profilo: l'integratore organizzativo

**D**i numerosità pressoché identica a quella del precedente profilo del "solutore di problemi", comprende 121 Quadri (pari al 9,6% dei rispondenti) che si sono riconosciuti nella metafora "il Quadro svolge prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa".

Si tratta di un Quadro (più frequentemente uomo) che opera in aziende di

Caratterizzazioni dell'identità	Intensità (%)	Valore medio del campione (%)
Genere		
• Uomini	10,5	9,6
• Donne	7,7	
Dimensione dell'impresa		
• 50-249 addetti	12,2	9,7
Settore di attività	non rilevante	
Funzioni aziendali		
• Produzione	9,8	4,3
• Sviluppo	7,3	5,5
Anzianità nella posizione di Quadro		
• da meno di 3 anni	38,3	33,4
A chi risponde	non rilevante	
• dirigente		
Gestione risorse		
• Dispone di un proprio budget da gestire con la Direzione	24,8	21,3
• Non gestisce R.U.	30,7	27,5
Prospettive di carriera	non rilevante	
Elementi di insoddisfazione		
• Mancanza di possibilità di apprendere cose nuove	7,9	5,2
Canali di informazione per aggiornarsi su opportunità formative		
• Siti internet di enti di formazione	21,5	19,2
Partecipazione a iniziative Quadrifor	37,8	32,3
Ulteriori servizi Quadrifor		
• Promozione di comunità / reti professionali tra i Quadri	17,2	14,8
• Servizi di assessment / bilancio delle competenze	14,1	11,4



medie dimensioni nell'ambito di funzioni tecniche quali Produzione e Sviluppo. Di relativamente fresca nomina nella posizione di Quadro, non ha collaboratori e gestisce un proprio budget secondo le indicazioni del dirigente.

Svolge una funzione di integrazione ma, come nel caso del "solutore di problemi", ciò rende meno visibile il contenuto della competenza, bloccandone la progressione e limitando l'acquisizione di nuove conoscenze e competenze. In tal caso il ruolo di Quadro potrebbe rappresentare un punto d'arrivo, e non di partenza.

Cerca all'esterno dell'azienda le opportunità che possono consentirgli lo

sviluppo delle proprie competenze e qualità professionali: valuta le offerte di enti di formazione, partecipa alle iniziative di Quadrifor, avverte l'esigenza di un "benchmarking" delle proprie competenze attraverso servizi di assessment e il confronto con reti professionali di altri Quadri.

### B.3.6. Quinto profilo: il Quadro senza identità

Il profilo comprende 96 Quadri (pari al 7,7% dei rispondenti) che si sono riconosciuti nella metafora "il Quadro esiste solo come espressione contrattua-

Caratterizzazioni dell'identità	Intensità (%)	Valore medio del campione (%)
Genere	non rilevante	
Dimensione dell'impresa	11,7	7,7
<ul style="list-style-type: none"> <li>meno di 10 addetti</li> <li>tra 10 e 14 addetti</li> </ul>	12,6	
Settore di attività		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Informatica e attività connesse</li> <li>Commercio all'ingrosso</li> </ul>	25,0 17,7	13,6 16,3
Funzioni aziendali		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Commerciale e Vendita</li> </ul>	37,1	28,0
Anzianità nella posizione di Quadro	non rilevante	
A chi risponde		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Altro Quadro</li> </ul>	13,5	8,1
Gestione risorse		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Non dispone di alcun budget</li> <li>Non gestisce R.U</li> </ul>	51,0 13,9	34,1 7,7
Prospettive di carriera		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Per migliorare dovrà cambiare azienda</li> </ul>	39,6	30,3
Elementi di insoddisfazione	non rilevante	
Canali di informazione per aggiornarsi su opportunità formative		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Non ha tempo di aggiornarsi autonomamente</li> </ul>	15,5	7,9
Partecipazione a iniziative Quadrifor	37,8	32,3
Ulteriori servizi Quadrifor		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promozione di comunità / reti professionali tra i Quadri</li> <li>E-learning</li> </ul>	17,2 35,2	14,8 28,1

le". Nonostante la minore consistenza rispetto ad altre tipologie di profilo, risulta essere fortemente caratterizzato.

Opera in micro e piccole imprese, prevalentemente del settore informatico, nella funzione commerciale e delle vendite. Data la ridotta dimensione aziendale, non dispone di strumenti gestionali e avverte con disagio il limite delle possibilità di crescita della propria professionalità.

La posizione di Quadro è quindi vissuta come un riconoscimento della competenza di cui dispone, ma rappresenta allo stesso tempo il punto di partenza e di arrivo della carriera. L'unica possibilità di crescita è percepita pertanto nel cambiare azienda.

Non ha tempo per informarsi sulle opportunità di aggiornamento e si rivolge quindi a realtà che ritiene qualitativamente confacenti al proprio fabbisogno. E' tra i migliori "clienti" di QuadriFor, e ritiene che l'e-learning possa rappresentare un utile strumento aggiuntivo per consentire una autonoma gestione dei tempi di apprendimento.

La sensazione di isolamento è alla base della richiesta, rivolta nei confronti dell'Istituto, di promuovere comunità professionali di Quadri con i quali potersi confrontare e scambiare conoscenze ed esperienze.

### **B.3.7. Sesto profilo: il Quadro "time managed"**

**È** il profilo con minore consistenza numerica, e comprende 56 Quadri (pari al 4,5% dei rispondenti) che si sono riconosciuti nella metafora "*il Quadro è un lavoratore che più di altri "non guarda l'orologio"*".

Il profilo identifica un Quadro prevalentemente donna, occupato in piccole aziende (con una prevalenza settoriale delle attività di servizio alle imprese) nelle funzioni Amministrazione, Marketing e Comunicazione.

E' parte di un processo sul quale non può incidere: non dispone di risorse – né umane né finanziarie – e incontra difficoltà ad individuare le possibili evoluzioni della carriera.

Si tratta quindi, sostanzialmente, di una persona che non gestisce ma viene gestita.

Non potendo definire obiettivi, risorse e metodi, viene assorbita dal processo.

L'espressione "*il Quadro è un lavoratore che più di altri "non guarda l'orologio"*" non rappresenta quindi l'espressione generica della disponibilità del lavoratore nei confronti dell'azienda, quanto la constatazione oggettiva del disagio legato ad orari di lavoro definiti "eccessivi", che vanno a sommarsi alla valutazione dell'inadeguatezza della retribuzione percepita.

Riconoscendo che la sua condizione non dipende dal contesto aziendale ma da una più generale concezione culturale del lavoro<sup>3</sup>, considera l'ipotesi di avviare una propria attività autonoma.

Non ha tempo per informarsi sulle opportunità di qualificazione delle pro-

<sup>3</sup> Come è emerso in diverse occasioni nell'ambito della fase qualitativa della ricerca, da parte di diverse donne intervistate

prie competenze e chiede ad istituti come Quadrifor di ricevere maggiori informazioni su proposte di formazione con-

tinua che possano rispondere alle proprie esigenze di professionalizzazione.

Caratterizzazioni dell'identità	Intensità (%)	Valore medio del campione (%)
Genere		
• Uomini	3,1	4,5
• Donne	7,2	
Dimensione dell'impresa		
• tra 10 e 49 addetti	6,0	4,4
Settore di attività		
• Attività di servizio alle imprese	20,0	14,2
Funzioni aziendali		
• Amministrazione	18,1	13,5
• Marketing	12,5	9,2
• Comunicazione	4,2	2,5
Anzianità nella posizione di Quadro		
• tra i 3 e i 5 anni	32,1	28,6
A chi risponde		
• Altro Quadro	12,7	8,1
Gestione risorse		
• Non dispone di alcun budget	47,3	34,1
• Non gestisce R.U	5,8	4,4
Prospettive di carriera		
• Non è in grado di valutare le possibili evoluzioni della carriera	21,8	11,1
• Sta valutando la possibilità di intraprendere un'attività autonoma	7,3	4,0
Elementi di insoddisfazione		
• Orario di lavoro eccessivo	12,7	9,3
• Retribuzione inadeguata	16,9	15,4
Canali di informazione per aggiornarsi su opportunità formative		
• Non ha tempo di aggiornarsi autonomamente	15,6	7,9
Partecipazione a iniziative Quadrifor	35,3	32,3
Ulteriori servizi Quadrifor		
• Maggiore informazione sulle iniziative di formazione di Quadrifor	31,0	23,7

## B.4. Comportamenti e aspettative nei confronti della formazione continua

### B.4.1. I modelli di comportamento formativo dei Quadri

L'analisi del comportamento rispetto al modo in cui i Quadri normalmente apprendono nuove conoscenze e competenze, considera sette modalità emerse nel corso delle discussioni di gruppo. Come già descritto nel capitolo B.2., si possono evidenziare almeno due grandi tipologie comportamentali che le includono: da una parte vi sono Quadri che apprendono ricorrendo normalmente a metodologie non strutturate, informali e spesso autogestite ("attraverso approfondimenti personali", il "confronto con colleghi che operano su problematiche simili", la sola esperienza di lavoro"), dall'altra lavoratori che si affidano prevalentemente a strumenti formali, in particolare i "corsi programmati e realizzati dalle imprese", "corsi di formazione frequentati al di fuori dell'orario di lavoro", e "sostegno di tecnici e specialisti esterni".

In questo capitolo si approfondiranno i principali 6 modi di apprendere, letti attraverso profili socio-professionali<sup>4</sup> e caratterizzati in relazione al grado di soddisfazione/insoddisfazione rispetto alle modalità di apprendimento normalmente utilizzate<sup>5</sup>.

Di seguito si presentano i singoli comportamenti in ordine decrescente, a partire quindi, dai segmenti con casistiche più ampie.

Il primo gruppo (con 476 rispondenti, Tabella 4.1) riguarda proprio un comportamento di tipo informale. Il ricorso ad *approfondimenti personali*, assume una connotazione ambivalente: se da una parte si scorge una possibile "diffidenza" o quanto meno sfiducia verso processi formativi strutturati ed organizzati dalle imprese, dall'altra si coglie anche la posizione di coloro che hanno assunto una esperienza ed una padronanza rilevante e tale da saper effettivamente autogestire il proprio percorso di apprendimento.

Il confronto con il campione generale, rispetto alle variabili considerate per definire i profili, confermerebbe più la prima connotazione trainata da coloro che si ritengono insoddisfatti dei processi formativi a cui hanno partecipato, laddove si evidenzia una maggiore incidenza:

- di chi ritiene di non aver avuto alcuno strumento a sostegno della propria crescita professionale (il 50,8% rispetto al 45,9% del campione generale), che giustifica il ricorso a individuare strade alternative e personali di crescita;

<sup>4</sup> I gruppi sono stati segmentati in base a variabili di struttura come età, genere, dimensione d'impresa, area geografica di residenza del Quadro, anzianità lavorativa, e professionali come l'individuazione degli strumenti a sostegno della crescita e sviluppo dei Quadri e le prospettive di carriera.

<sup>5</sup> Una settima modalità, ascrivibile ai comportamenti di tipo informale e non strutturato, relativa a coloro che "applicano le conoscenze e competenze derivanti da altri contesti non lavorativi" non viene approfondita in quanto presenta una ridotta numerosità statistica (56 casi) che la renderebbe poco proiettabile se riferita alla popolazione generale dei Quadri del terziario.

- di coloro che hanno un atteggiamento più critico verso la prospettiva di carriera;
- ma soprattutto, di chi intende cambiare lavoro per migliorare la prospettiva di carriera (33,2% rispetto al 30,0% generale) o che non sono in grado di valutare le prospettive future.

Un'ultima caratterizzazione è la loro concentrazione nel Centro Italia.

All'interno di questo gruppo, tuttavia, solo coloro che hanno espresso un giudizio di soddisfazione verso il percorso di formazione fin qui intrapreso, presentano comportamenti del tutto peculiari e che sembrano confermare l'ipotesi di essere in grado di saper gestire il proprio processo di crescita formativa e professionale: la conferma deriva soprattutto se si guarda all'età (significativa la presenza degli over 55 e con oltre 25 anni di esperienza lavorativa) e alla prospettiva di carriera, laddove esprimono una notevole soddisfazione rispetto alla posizione ricoperta e una ulteriore aspettativa verso un ruolo di responsabilità nell'attuale impresa. Altri elementi di tipizzazione, sempre se si guarda ai Quadri soddisfatti, riguardano una certa prevalenza nelle aree del Nord-Ovest, una indifferenziazione rispetto al genere, una maggiore incidenza presso le medie imprese, ma soprattutto un ricorso abituale all'assessment tra i processi di sostegno alla crescita e allo sviluppo professionale. Quest'ultimo elemento può spiegare, in parte, la sicurezza nell'auto-programmarsi di questo particolare segmento all'interno del gruppo, che nella propria esperienza ha anche avuto modo di partecipare a corsi strutturati organizzati dall'impresa e quindi ha potuto maturare confronti tra occasioni diverse di formazione: in questo senso la via dell'approfondimento personale può esser decodificata in termini di individuazione di un metodo che può mettere insieme una

serie di esperienze formative non omogenee, secondo le proprie caratteristiche di apprendimento e le fasi professionali che il Quadro attraversa.

Il secondo gruppo (444 casi rispondenti, Tabella 4.2) per numerosità individuale, come fondamentale, l'esperienza di apprendimento *attraverso corsi di formazione organizzati dall'impresa*. Si tratta della modalità che in letteratura viene considerata come formale e strutturata per eccellenza e che, in molti casi, necessita di un accordo tra il lavoratore e l'impresa in quanto entrambi potenziali beneficiari. Nel complesso si tratta di una modalità che non si lega a particolari caratteristiche rispetto alla media del campione per ciò che concerne gli aspetti di struttura come l'età, l'anzianità di lavoro, il genere – seppur vi è una leggera rappresentanza di uomini –, la dimensione aziendale e le aree geografiche: maggiori caratterizzazioni sono riscontrabili tra gli insoddisfatti delle proprie modalità di apprendimento e che, in generale, evidenziano un certo grado di insofferenza della propria condizione; si tratta di 36-45enni che lavorano in grandissime imprese (con oltre 500 addetti), che non presentano una lunga esperienza lavorativa (5-10 anni).

Alcune tipizzazioni del gruppo sono maggiormente riferibili rispetto al sostegno della crescita e sviluppo dei Quadri e alle prospettive di carriera. Sotto questo aspetto il gruppo considerato si presenta come tra i più stabilmente inseriti nei processi di crescita dell'impresa, e la partecipazione ai corsi di formazione realizzati da quest'ultima viene avvertita come una conferma di questa condizione. Rispetto al campione generale di intervistati risultano non a caso rilevanti le differenze rispetto:

- alla partecipazione a processi di assessment (27,9% del gruppo rispetto al 18,4% del campione);

**Tabella 4.1 - Profilo socio-professionale di coloro che apprendono normalmente "attraverso approfondimenti personali"**

476 casi	Attraverso approfondimenti personali		
	Soddisfatti	Insoddisfatti	Totale gruppo
<i>Età</i>			
Meno di 35 anni	16,4	14,9	15,3
36-45 anni	52,1	60,7	58,2
46- 54 anni	22,9	22,0	22,3
55 anni e oltre	8,6	2,4	4,2
<i>Genere</i>			
Donna	29,3	29,5	29,4
Uomo	70,7	70,5	70,6
<i>Dimensione aziendale</i>			
Meno di 10 addetti	8,6	7,4	7,8
10-14 addetti	8,6	7,1	7,6
15-49 addetti	29,3	20,2	22,9
50-249 addetti	32,9	36,0	35,1
250-499 addetti	7,9	11,0	10,1
500 e oltre	12,9	18,2	16,6
<i>Area geografica</i>			
Nord- Ovest	63,6	58,3	59,9
Nord-Est	15,7	17,6	17,0
Centro	18,6	20,8	20,2
Sud-Isole	2,1	3,3	2,9
<i>Anzianità lavorativa</i>			
Da meno di 5 anni	1,4	0,6	0,8
5-10 anni	23,6	27,4	26,3
11-15 anni	17,9	22,0	20,8
16-24 anni	30,7	33,6	32,8
25 e oltre	26,4	16,4	19,3
<i>Strumenti a sostegno della crescita e sviluppo dei Quadri</i>			
Processi di assessment	21,4	13,7	16,0
Verifica di raggiungimento di obiettivi misurabili	20,7	22,6	22,1
Partecipazione a percorsi di formazione strutturati	12,9	7,7	9,2
Percorsi di mobilità tra aree e strutture interne dell'impresa	2,1	1,8	1,9
Nessuno strumento predefinito	42,9	54,2	50,8
<i>Prospettiva di carriera</i>			
Sono pienamente soddisfatto della mia attuale posizione	17,1	4,2	8,0
Ruolo di ulteriore responsabilità nell'azienda attuale	45,7	34,8	38,0
Per migliorare la mia condizione dovrò cambiare azienda	17,9	39,6	33,2
Non potrò andare oltre nella mia carriera	0,7	0,6	0,6
Non sono in grado di valutare le possibili evoluzioni	12,1	12,2	12,2
Pur non essendo pienamente soddisfatto della mia attuale posizione non ho alcuna intenzione di cambiare futuro	1,4	2,7	2,3
Sto valutando la possibilità di diventare lavoratore autonomo	2,1	4,5	3,8
Mi sento vicino alla pensione e non sono più interessato ad investire sul lavoro		1,5	1,9

- alla verifica di raggiungimento di obiettivi misurabili (27,5% rispetto al 24,2%);
- alla minore presenza di coloro che sostengono di non avere alcuno strumento predefinito di sostegno alla crescita professionale (26,4% rispetto al 45,9% generale);
- e, rispetto ai processi di carriera, il gruppo esprime una maggiore fiducia nella possibilità di ricoprire un ruolo di ulteriore responsabilità nell'azienda attuale (46,8% rispetto al 38,9%).

Con il terzo gruppo comportamentale (379 casi rispondenti, Tabella 4.3), si torna nell'area informale e destrutturata. Coloro che ritengono fondamentale il *confronto con colleghi che operano su problematiche simili*, cercano di rompere il senso di "isolamento professionale" e di rispondere al bisogno di comunità e identità del Quadro centrato sul gruppo dei pari per "competenze" e problematiche gestite.

Rispetto al campione generale, è interessante notare come siano presenti soprattutto Quadri generalmente più giovani, di piccole e di grandissime imprese.

Proprio in questo tipo di imprese può riscontrarsi un maggior senso di isolamento e la necessità, quindi, di organizzare incontri con colleghi di altre realtà che ricoprono funzioni simili: è questa una modalità di apprendimento che, nel tempo, può creare dei vantaggi professionali e di carriera rispetto ad altri Quadri che per posizione aziendale o per scelta, hanno minori possibilità di incontrare colleghi di altre imprese. Questa forma di apprendimento dall'esterno può, infatti, tramutarsi in un processo di "esportazione" di buone pratiche a vantaggio dell'impresa e del singolo Quadro che le promuove.

Non a caso, rispetto ai processi di carriera, ci si trova di fronte ad uno dei

gruppi di intervistati che guarda con maggiore fiducia al futuro, sentendosi proiettati in un *ruolo di ulteriore responsabilità nell'azienda attuale* (43,0% rispetto al 38,9% del campione generale); allo stesso tempo è minore la quota di Quadri che si sentirebbe costretta a cambiare luogo di lavoro per migliorare la propria condizione lavorativa.

Il gruppo di coloro che ritiene di avere appreso fundamentalmente attraverso la *sola esperienza di lavoro* (352 rispondenti, Tabella 4.4) manifesta il comportamento più critico rispetto ai processi di formazione strutturati, a prescindere dall'effettivo ricorrervi. Dal punto di vista della composizione socio-professionale non si hanno significative differenze rispetto al campione generale e non sembra neanche eccessiva la distanza tra il gruppo dei soddisfatti e degli insoddisfatti (tra questi alcune minime differenze si rilevano rispetto all'area geografica e all'anzianità lavorativa) soprattutto per quanto concerne l'età, il genere, la dimensione aziendale e l'area geografica.

La situazione muta radicalmente se si considerano le variabili "professionali", ossia gli strumenti a sostegno della crescita e sviluppo dei Quadri e le prospettive di carriera. Si tratta di due fattori che differenziano profondamente questo gruppo rispetto agli altri, rafforzando l'ipotesi di trovarsi di fronte a lavoratori che, per diversi motivi, sembrano insoddisfatti della condizione attuale e hanno maturato anche una certa disillusione verso la formazione strutturata. Risultano, infatti, tra i meno coinvolti nei processi di assessment e soprattutto più di altri sostengono di non avere avuto "nessun strumento predefinito" a sostegno della crescita e sviluppo professionale (58,2%, rispetto al 45,9% del campione generale). La conseguenza è soprattutto una minore presenza di coloro che sostengono di poter punta-

**Tabella 4.2 - Profilo socio-professionale di coloro che apprendono normalmente "attraverso corsi di formazione organizzati dall'azienda"**

444 casi	Coloro che si aggiornano attraverso corsi di formazione organizzati dall'azienda		
	Soddisfatti	Insoddisfatti	Totale gruppo
<b>Età</b>			
Meno di 35 anni	17,9	13,0	15,8
36-45 anni	55,2	65,1	59,5
46- 54 anni	21,8	19,8	20,9
55 anni e oltre	5,2	2,1	3,8
<b>Genere</b>			
Donna	25,8	27,1	26,4
Uomo	74,2	72,9	73,6
<b>Dimensione aziendale</b>			
Meno di 10 addetti	5,6	5,2	5,4
10-14 addetti	5,6	6,3	5,9
15-49 addetti	25,8	21,9	24,1
50-249 addetti	36,9	33,3	35,4
250-499 addetti	10,7	9,4	10,1
500 e oltre	15,5	24,0	19,1
<b>Area geografica</b>			
Nord- Ovest	65,5	65,6	65,5
Nord-Est	17,5	14,6	16,2
Centro	14,7	15,6	15,1
Sud-Isole	2,4	4,2	3,2
<b>Anzianità lavorativa</b>			
Da meno di 5 anni	1,6	1,0	1,4
5-10 anni	23,0	27,6	25,0
11-15 anni	20,2	20,3	20,3
16-24 anni	36,5	34,9	35,8
25 e oltre	18,7	16,1	17,6
<b>Strumenti a sostegno della crescita e sviluppo dei Quadri</b>			
Processi di assessment	28,2	27,6	27,9
Verifica di raggiungimento di obiettivi misurabili	27,0	28,1	27,5
Partecipazione a percorsi di formazione strutturati	19,4	14,1	17,1
Percorsi di mobilità tra aree e strutture interne dell'impresa	1,6	0,5	1,1
Nessuno strumento predefinito	23,8	29,7	26,4
<b>Prospettiva di carriera</b>			
Sono pienamente soddisfatto della mia attuale posizione	16,3	5,2	11,5
Ruolo di ulteriore responsabilità nell'azienda attuale	46,0	47,9	46,8
Per migliorare la mia condizione dovrò cambiare azienda	21,0	27,1	23,6
Non potrò andare oltre nella mia carriera	2,0	0,0	1,1
Non sono in grado di valutare le possibili evoluzioni	11,1	14,1	12,4
Pur non essendo pienamente soddisfatto della mia attuale posizione non ho alcuna intenzione di cambiare futuro	1,2	3,1	2,0
Sto valutando la possibilità di diventare lavoratore autonomo	2,4	2,6	2,5
Mi sento vicino alla pensione e non sono più interessato ad investire sul lavoro	0,0	0,0	0,0



**Tabella 4.3 - Profilo socio-professionale di coloro che apprendono normalmente "attraverso il confronto con colleghi che operano su problematiche simili"**

379 casi	Confronto con colleghi che operano su problematiche simili		
	Soddisfatti	Insoddisfatti	Totale gruppo
<i>Età</i>			
Meno di 35 anni	24,8	18,9	20,8
36-45 anni	54,4	66,1	62,3
46- 54 anni	16,0	14,2	14,8
55 anni e oltre	4,8	0,8	2,1
<i>Genere</i>			
Donna	23,2	36,6	32,2
Uomo	76,8	63,4	67,8
<i>Dimensione aziendale</i>			
Meno di 10 addetti	8,0	8,3	8,2
10-14 addetti	8,8	5,1	6,3
15-49 addetti	22,4	22,0	22,2
50-249 addetti	29,6	39,4	36,1
250-499 addetti	8,0	11,0	10,0
500 e oltre	23,2	14,2	17,2
<i>Area geografica</i>			
Nord- Ovest	66,4	66,5	66,5
Nord-Est	18,4	12,2	14,2
Centro	13,6	17,7	16,4
Sud-Issole	1,6	3,5	2,9
<i>Anzianità lavorativa</i>			
Da meno di 5 anni	0,9	4,8	3,7
5-10 anni	28,0	25,4	26,1
11-15 anni	23,4	21,3	21,9
16-24 anni	36,4	35,7	35,9
25 e oltre	11,2	12,9	12,4
<i>Strumenti a sostegno della crescita e sviluppo dei Quadri</i>			
Processi di assessment	28,8	16,9	20,8
Verifica di raggiungimento di obiettivi misurabili	26,4	28,0	27,4
Partecipazione a percorsi di formazione strutturati	13,6	4,3	7,4
Percorsi di mobilità tra aree e strutture interne dell'impresa	0,0	0,8	0,5
Nessuno strumento predefinito	31,2	50,0	43,8
<i>Prospettiva di carriera</i>			
Sono pienamente soddisfatto della mia attuale posizione	9,3	9,9	9,8
Ruolo di ulteriore responsabilità nell'azienda attuale	32,7	47,1	43,0
Per migliorare la mia condizione dovrò cambiare azienda	35,5	25,0	28,0
Non potrò andare oltre nella mia carriera	1,9	1,8	1,8
Non sono in grado di valutare le possibili evoluzioni	10,3	9,6	9,8
Pur non essendo pienamente soddisfatto della mia attuale posizione non ho alcuna intenzione di cambiare futuro	3,7	2,2	2,6
Sto valutando la possibilità di diventare lavoratore autonomo	5,6	4,0	4,5
Mi sento vicino alla pensione e non sono più interessato ad investire sul lavoro	0,9	0,4	0,5

re, in prospettiva, su “un ruolo di ulteriore responsabilità nell’azienda attuale” (sono il 31,3% rispetto al 38,9% del campione generale) e una significativa rappresentazione di Quadri che si sentono costretti a cambiare impresa per migliorare la propria condizione professionale (36,9% rispetto al 30% del campione generale).

Simile al precedente per consistenza è il gruppo (346 rispondenti Tabella 4.5) di *coloro che normalmente ricorrono a corsi formazione frequentati al di fuori dell’orario di lavoro*, ma le analogie non si fermano a questo. Effettivamente al pari del gruppo precedente sembrano essere caratterizzati da una certa criticità nei confronti dell’impresa in cui lavorano attualmente, soprattutto se si guarda alla maggiore presenza di Quadri che ritengono di dovere cambiare azienda per avere una prospettiva di carriera (sono il 37,6% con punte del 46,3% tra gli insoddisfatti dei processi di formazione rispetto al 30% del campione generale): ciò che li distingue, rispetto all’aggregazione precedente, è la genesi di questo atteggiamento che, in tal caso, non nascerebbe dall’assenza di esperienze formative, ma dalla presumibile loro criticità, soprattutto per quanto riguarda quelle maturate nell’impresa, o dal sentirsi effettivamente poco valutati/considerati e, quindi, non percepirsi parte integrante di un progetto strutturato di crescita professionale predisposto dall’impresa.

Ciò è deducibile dalla forte discrasia emergente tra i soddisfatti e gli insoddisfatti:

- i primi risultano sopra la media del campione generale per la partecipazione a percorsi di formazione strutturati finalizzati alla crescita professionale (27,7% rispetto al 10,2%) e si evidenzia una minore incidenza tra coloro che sostengono di non avere

avuto disponibile alcuno strumento predefinito (ben il 30,8% rispetto al 45,8% generale);

- i secondi, gli insoddisfatti dei processi di formazione fin qui esperiti, presentano valori opposti rispetto alla partecipazione a corsi strutturati e anche alle prospettive di carriera (fortissima la consapevolezza che per migliorare dovranno cambiare impresa, sono il 46,3% rispetto al 30% del campione generale).

L’elemento che identifica questo gruppo, pur nella sua eterogeneità, è il comune desiderio di intraprendere un proprio percorso strutturato di apprendimento, soprattutto al di fuori delle proposte aziendali, impegnando il tempo disponibile al di fuori dell’orario di lavoro.

Un ultimo gruppo è caratterizzato da quei Quadri che apprendono normalmente *attraverso il sostegno di tecnici e specialisti esterni* (221 rispondenti, Tabella 4.6). E’ questa una modalità di apprendimento che spesso è connaturata nei processi di cambiamento o aggiornamento che possono riguardare sia il sistema di produzione e di erogazione dei servizi, che i processi organizzativi (ad esempio, legati all’introduzione dei sistemi di qualità). Si tratta, inoltre, di una formazione breve e fortemente orientata a capitalizzare una conoscenza immediatamente spendibile nel processo di lavoro: per questi motivi avviene in alcune realtà l’unica, vera occasione di formazione per i lavoratori.

In linea con queste caratteristiche sono evidenti alcuni elementi distintivi rispetto ad altri gruppi, ad iniziare dalla significativa presenza di Quadri di piccole e medie imprese (oltre il 50% di questi proviene da imprese con meno di 50 dipendenti, rispetto al 40% del campione generale), e della maggiore incidenza di donne (oltre il 41% rispetto al 31% circa del campione generale).

**Tabella 4.4 - Profilo socio-professionale di coloro che apprendono normalmente "attraverso la sola esperienza di lavoro"**

352 casi	Sola esperienza di lavoro		
	Soddisfatti	Insoddisfatti	Totale gruppo
<i>Età</i>			
Meno di 35 anni	17,4	15,2	15,6
36-45 anni	43,5	61,8	58,2
46- 54 anni	26,1	20,8	21,9
55 anni e oltre	13,0	2,1	4,3
<i>Genere</i>			
Donna	31,9	31,8	31,8
Uomo	68,1	68,2	68,2
<i>Dimensione aziendale</i>			
Meno di 10 addetti	13,0	7,4	8,5
10-14 addetti	8,7	6,0	6,5
15-49 addetti	31,9	24,4	25,9
50-249 addetti	33,3	36,4	35,8
250-499 addetti	4,3	11,0	9,7
500 e oltre	8,7	14,8	13,6
<i>Area geografica</i>			
Nord- Ovest	73,9	63,3	65,3
Nord-Est	8,7	15,9	14,5
Centro	15,9	18,0	17,6
Sud-Isole	1,4	2,8	2,6
<i>Anzianità lavorativa</i>			
Da meno di 5 anni	2,9	1,4	1,7
5-10 anni	13,0	21,6	19,9
11-15 anni	14,5	26,1	23,9
16-24 anni	37,7	33,9	34,7
25 e oltre	31,9	17,0	19,9
<i>Strumenti a sostegno della crescita e sviluppo dei Quadri</i>			
Processi di assessment	10,1	12,4	11,9
Verifica di raggiungimento di obiettivi misurabili	18,8	24,7	23,6
Partecipazione a percorsi di formazione strutturati	11,6	2,5	4,3
Percorsi di mobilità tra aree e strutture interne dell'impresa	2,9	1,8	2,0
Nessuno strumento predefinito	56,5	58,7	58,2
<i>Prospettiva di carriera</i>			
Sono pienamente soddisfatto della mia attuale posizione	23,2	5,7	9,1
Ruolo di ulteriore responsabilità nell'azienda attuale	31,9	31,1	31,3
Per migliorare la mia condizione dovrò cambiare azienda	26,1	39,6	36,9
Non potrò andare oltre nella mia carriera	1,4	1,4	1,4
Non sono in grado di valutare le possibili evoluzioni	10,1	12,4	11,9
Pur non essendo pienamente soddisfatto della mia attuale posizione non ho alcuna intenzione di cambiare futuro	1,4	3,2	2,8
Sto valutando la possibilità di diventare lavoratore autonomo	0,0	4,9	4,0
Mi sento vicino alla pensione e non sono più interessato ad investire sul lavoro	0,0	1,8	2,6

**Tabella 4.5 - Profilo socio-professionale di coloro che apprendono normalmente "attraverso corsi di formazione frequentati al di fuori dell'orario di lavoro"**

346 casi	Corsi di formazione frequentati al di fuori dell'orario di lavoro		
	Soddisfatti	Insoddisfatti	Totale gruppo
<i>Età</i>			
Meno di 35 anni	21,5	15,7	17,9
36-45 anni	50,8	63,0	58,4
46- 54 anni	16,9	19,4	18,5
55 anni e oltre	10,8	1,9	5,2
<i>Genere</i>			
Donna	30,8	37,0	34,7
Uomo	69,2	63,0	65,3
<i>Dimensione aziendale</i>			
Meno di 10 addetti	13,8	8,3	10,4
10-14 addetti	4,6	8,3	6,9
15-49 addetti	30,8	32,4	31,8
50-249 addetti	36,9	31,5	33,5
250-499 addetti	9,2	6,5	7,5
500 e oltre	4,6	13,0	9,8
<i>Area geografica</i>			
Nord- Ovest	63,1	60,2	61,3
Nord-Est	20,0	23,1	22,0
Centro	15,4	13,9	14,5
Sud-Isole	1,5	2,8	2,3
<i>Anzianità lavorativa</i>			
Da meno di 5 anni	3,1	0,9	1,7
5-10 anni	24,6	25,9	25,4
11-15 anni	23,1	23,1	23,1
16-24 anni	29,2	35,2	32,9
25 e oltre	20,0	14,8	16,8
<i>Strumenti a sostegno della crescita e sviluppo dei Quadri</i>			
Processi di assessment	24,6	13,0	17,3
Verifica di raggiungimento di obiettivi misurabili	15,4	14,8	15,0
Partecipazione a percorsi di formazione strutturati	27,7	11,1	17,3
Percorsi di mobilità tra aree e strutture interne dell'impresa	1,5	0,9	1,2
Nessuno strumento predefinito	30,8	60,2	49,1
<i>Prospettiva di carriera</i>			
Sono pienamente soddisfatto della mia attuale posizione	13,8	2,8	6,9
Ruolo di ulteriore responsabilità nell'azienda attuale	49,2	29,6	37,0
Per migliorare la mia condizione dovrò cambiare azienda	23,1	46,3	37,6
Non potrò andare oltre nella mia carriera	1,5	1,9	1,7
Non sono in grado di valutare le possibili evoluzioni	6,2	9,3	8,1
Pur non essendo pienamente soddisfatto della mia attuale posizione non ho alcuna intenzione di cambiare futuro	1,5	3,7	2,9
Sto valutando la possibilità di diventare lavoratore autonomo	3,1	6,5	5,2
Mi sento vicino alla pensione e non sono più interessato a d investire sul lavoro	0,0	0,0	0,6

**Tabella 4.6 - Profilo socio-professionale di coloro che apprendono normalmente "attraverso il sostegno di tecnici e specialisti esterni"**

221 casi	Sostegno di tecnici e specialisti esterni		
	Soddisfatti	Insoddisfatti	Totale gruppo
<i>Età</i>			
Meno di 35 anni	14,7	15,8	15,4
36-45 anni	45,3	62,3	56,6
46- 54 anni	29,3	18,5	22,2
55 anni e oltre	10,7	3,4	5,9
<i>Genere</i>			
Donna	38,7	42,5	41,2
Uomo	61,3	57,5	58,8
Dimensione aziendale			
Meno di 10 addetti	13,3	11,0	11,8
10-14 addetti	9,3	8,9	9,0
15-49 addetti	28,0	30,1	29,4
50-249 addetti	37,3	26,7	30,3
250-499 addetti	6,7	7,5	7,2
500 e oltre	5,3	15,8	12,2
<i>Area geografica</i>			
Nord- Ovest	64,0	69,9	67,9
Nord-Est	18,7	15,8	16,7
Centro	16,0	11,6	13,1
Sud-Isole	1,3	2,7	2,3
<i>Anzianità lavorativa</i>			
Da meno di 5 anni	0,0	0,0	0,0
5-10 anni	23,3	16,8	18,6
11-15 anni	15,0	14,9	14,9
16-24 anni	41,7	41,0	41,2
25 e oltre	20,0	27,3	25,3
<i>Strumenti a sostegno della crescita e sviluppo dei Quadri</i>			
Processi di assessment	18,7	16,4	17,2
Verifica di raggiungimento di obiettivi misurabili	26,7	19,9	22,2
Partecipazione a percorsi di formazione strutturati	13,3	5,5	8,1
Percorsi di mobilità tra aree e strutture interne dell'impresa	1,3	2,7	2,3
Nessuno strumento predefinito	40,0	55,5	50,2
<i>Prospettiva di carriera</i>			
Sono pienamente soddisfatto della mia attuale posizione	17,3	8,9	11,8
Ruolo di ulteriore responsabilità nell'azienda attuale	36,0	41,1	39,4
Per migliorare la mia condizione dovrò cambiare azienda	13,3	30,8	24,9
Non potrò andare oltre nella mia carriera	6,7	1,4	3,2
Non sono in grado di valutare le possibili evoluzioni	16,0	8,9	11,3
Pur non essendo pienamente soddisfatto della mia attuale posizione			
non ho alcuna intenzione di cambiare futuro	4,0	4,1	4,1
Sto valutando la possibilità di diventare lavoratore autonomo	5,3	2,7	3,6
Mi sento vicino alla pensione e non sono più interessato ad investire sul lavoro		2,1	1,8

Rispetto ai comportamenti relativi agli strumenti di sostegno della crescita dei Quadri non si rileva alcuna caratteristica specifica, se si eccettua una lieve minore incidenza rispetto alla partecipazione a percorsi di formazione strutturata.

Riguardo alle prospettive di carriera, va rilevata una incidenza più bassa da parte di coloro che intendono cambiare impresa per migliorare la propria condizione professionale (24,9%, rispetto al 30% del campione generale).

Nel complesso si tratta di Quadri che sembrano avere individuato, seppure in un contesto non privo di ombre, un equilibrio tra processi formativi, prospettive di carriera e adattamento a quanto può offrire una ridotta dimensione aziendale. In alcuni casi il ruolo di questi Quadri, così come emerso anche dai focus group, è quello di veicolare nuove conoscenze e modelli di produzione/erogazione proprio venendo a contatto con tecnici e specialisti esterni: sono Quadri che si ritagliano il ruolo di innovatori e tendenzialmente di problem solver e in questo traggono la motivazione più rilevante a restare in azienda.

## 4. 2 Soddisfazione della modalità di apprendimento

La segmentazione in gruppi di comportamenti formativi ha evidenziato, come possibile chiave di lettura trasversale per comprendere meglio la definizione di ruolo e la condizione professionale dei Quadri, l'importanza della soddisfazione vs insoddisfazione rispetto alle prassi formative.

Un legame diretto tra soddisfazione e insoddisfazione, come già evidenziato nell'analisi dei gruppi, vi è certamente con la prassi di apprendimento: tipologia e qualità della formazione realizzata incidono profondamente su tale giudizio (Tabella 4.7). Si nota un profondo spartiacque tra coloro che sono coinvolti in processi formativi governati e strutturati, i più soddisfatti, e coloro che si muovono secondo logiche autonome e apparentemente non legate a un percorso di crescita strutturato: in particolare un elevato livello di insoddisfazione si riscontra tra coloro che agiscono in autonomia, "attraverso approfondimenti personali" (24,7% rispetto al 22,7% del campione generale) o che si formano attraverso la "sola esperienza di lavoro" (20,8% rispetto al 16,8%).

**Tabella 4.7** - Soddisfazione/insoddisfazione della formazione realizzata connessa alle modalità formative indicate

	Soddisfatti %	Insoddisfatti %	Totale %
Corsi di formazione organizzati dall'azienda	34,1	14,1	21,1
Corsi di formazione frequentati al di fuori dell'orario di lavoro	8,8	7,9	8,2
Confronto con colleghi che operano su problematiche simili	16,9	18,7	18,0
Sostegno di tecnici e specialisti esterni	10,1	10,7	10,5
Sola esperienza di lavoro	9,3	20,8	16,8
Attraverso approfondimenti personali	18,9	24,7	22,7
Applicando conoscenze e competenze derivanti da altri contesti non lavorativi	1,9	3,1	2,7

Le condizioni di partecipazione alla formazione segnano in modo rilevante il giudizio stesso sull'esperienza formativa tout court: il contesto e il clima in cui si svolge finisce per pesare anche sulla mancata o scarsa utilità percepita della formazione (Tabella 4.8). In questo senso non deve stupire che proprio laddove la partecipazione alle iniziative di formazione è caratterizzata da "diffidenza" reale o percepita e si concretizza anche attraverso "interruzioni" da

parte dell'impresa, si rilevano i maggiori livelli di insoddisfazione. Al contrario, una formazione che si accompagna ad un clima di "fruizione ottimale" e priva di condizionamenti da parte dell'impresa sembra avere un effetto decisamente positivo sulla soddisfazione e l'efficacia del processo formativo: notevole è lo scarto tra coloro che si ritengono soddisfatti, il 76,1%, rispetto agli insoddisfatti, 46,8%, proprio dove l'impresa crea queste condizioni ottimali.

**Tabella 4.8** - Soddisfazione/insoddisfazione della formazione realizzata connessa alle condizioni di partecipazione alle iniziative di formazione in orario di lavoro

	Soddisfatti %	Insoddisfatti %	Totale %
L'azienda crea le condizioni ottimali per una efficace partecipazione	76,1	46,8	57,6
Viene fatto capire che l'assenza dal lavoro potrebbe creare problemi	2,2	9,7	6,9
Spesso viene interrotta da richieste di intervento su problemi contingenti sul lavoro	6,5	19,7	14,8
Pur con il pieno avallo dell'azienda, avverte che la partecipazione crea problemi alla continuità del lavoro	15,3	23,8	20,7
Totale	100,0	100,0	100,0

Molto significativa è anche la relazione tra gli strumenti che le imprese promuovono per il sostegno della crescita e di sviluppo dei Quadri e la soddisfazione sui processi formativi esperiti (Tabella 4.9). La consuetudine di utilizzo di alcuni strumenti, come i processi di assessment, segna evidentemente la presenza di una cultura di attenzione complessiva alle politiche di crescita che finisce per incanalare secondo un percorso condiviso e strutturato. Così come coloro che usu-

fruiscono per la propria crescita della formazione strutturata, avvertono evidentemente riscontri positivi in misura nettamente maggiore rispetto a coloro che si dichiarano insoddisfatti (tra i due gruppi vi è uno scarto di quasi il 9%). In questo contesto non deve stupire l'elevata incidenza di Quadri insoddisfatti tra coloro che non hanno alcuno strumento predefinito a sostegno della propria crescita e sviluppo (ben il 51,8% rispetto al 46,25 del campione generale).

**Tabella 4.9** - Soddisfazione/insoddisfazione della formazione realizzata connessa agli strumenti a sostegno della crescita e sviluppo dei Quadri

	Soddisfatti %	Insoddisfatti %	Totale %
Processi di assessment	23,6	16,0	18,6
Verifica di raggiungimento di obiettivi misurabili	23,8	23,8	23,8
Partecipazione a percorsi di formazione strutturati	15,5	6,8	9,8
Percorsi di mobilità tra aree e strutture interne dell'impresa	1,4	1,7	1,6
Nessuno strumento predefinito	35,7	51,8	46,2
Totale	100,0	100,0	100,0

Il rapporto tra prospettiva di carriera percepita e soddisfazione connessa ai percorsi di apprendimento fin qui realizzati evidenzia come una condizione di "benessere" professionale si componga di diversi elementi.

Non a caso i Quadri maggiormente soddisfatti dai processi formativi sono

coloro che riescono meglio a porsi in una prospettiva di crescita nella carriera, soprattutto se questa si sviluppa all'interno dell'impresa in cui lavorano: la formazione è in questo senso un elemento di rafforzamento e di conferma delle proprie capacità (Tabella 4.10).

**Tabella 4.10** - *Soddisfazione/insoddisfazione della formazione realizzata connessa alla prospettiva di carriera*

	Soddisfatti %	Insoddisfatti %	Totale %
Sono pienamente soddisfatto della mia attuale posizione e non ho alcuna intenzione di cambiare in futuro	18,1	5,6	10,0
Sono pronto a ricoprire un ruolo di ulteriore responsabilità che mi verrà riconosciuto dall'azienda attuale	44,3	36,4	39,2
Per migliorare la mia condizione dovrò cambiare azienda	19,0	36,4	30,4
Non potrò andare oltre nella mia carriera anche se cambiassi azienda	1,9	1,3	1,5
Non sono in grado di valutare le possibili evoluzioni della mia carriera	11,0	11,0	11,0
Pur non essendo pienamente soddisfatto della mia attuale posizione non ho alcuna intenzione di cambiare futuro	1,9	3,2	2,7
Sto valutando la possibilità di proseguire con forme di lavoro autonomo	2,4	4,9	4,0
Mi sento vicino alla pensione e non sono più interessato ad investire sul lavoro	1,4	1,2	1,2
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Al contrario, non è un caso che coloro che manifestano prospettive di distacco dall'impresa (il 36,4% tra gli insoddisfatti rispetto al 19% dei soddisfatti) non rivelano alcuno sguardo indulgente verso la formazione fin qui realizzata e a questo aggiungono, comunque, una maggiore tendenza a individuare come prospettiva anche il lavoro autonomo (4,9% tra gli insoddisfatti rispetto al 2,4% dei soddisfatti).

Un ulteriore elemento di differenziazione tra i Quadri soddisfatti della propria formazione e quelli insoddisfatti, riguarda un fattore apparentemente slegato, ossia il fatto di disporre di un proprio budget e avere un margine di autonomia nei processi di spesa (Tabella 4.11).

Proprio questo elemento gestionale può essere, al contrario, un indicatore della posizione o considerazione che il Quadro assume in impresa rispetto ad una autonomia di azione: in taluni contesti egli può essere anche nella condizione di trattare e decidere direttamente modalità e tempi di gestione della propria formazione.

Evidentemente è per tale motivo che si riscontrano maggiori livelli di soddisfazione proprio tra coloro che gestiscono un budget e sono, al contrario, più insoddisfatti coloro che non dispongono di alcun budget (questi ultimi sono insoddisfatti nel 36,4% a fronte del 28,8% di soddisfatti).



**Tabella 4.11** - Soddisfazione/insoddisfazione della formazione realizzata connessa alle strategie operative

	Soddisfatti %	Insoddisfatti %	Totale %
Opera all'interno di vincoli di budget	29,5	29,9	29,8
Dispone di un proprio budget da gestire con la direzione	23,6	20,2	21,4
Dispone di un proprio budget da gestire in autonomia	18,1	13,4	15,1
Non dispone di alcun budget	28,8	36,4	33,8
Totale	100,0	100,0	100,0

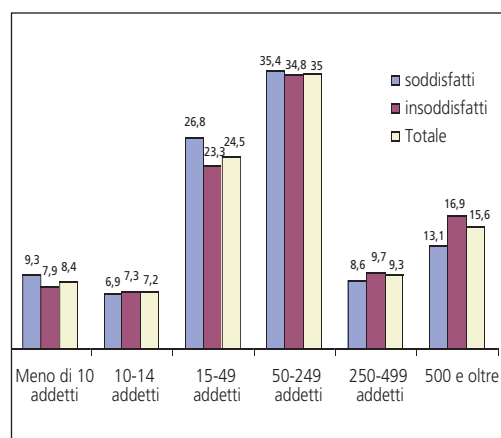
Altre differenze sono evidenziabili anche se si analizzano alcuni elementi di struttura che riguardano, in particolare, le caratteristiche delle imprese e il genere dei Quadri.

Maggiori livelli di insoddisfazione si rilevano tra i Quadri delle grandissime imprese, con oltre 500 dipendenti, (il 16,9% rispetto al 13,1% di soddisfatti), così come in generale maggiori livelli di soddisfazione vengono riscontrati per le pratiche di apprendimento che accompagnano la vita professionale dei Quadri che lavorano in imprese al di sotto dei 50 dipendenti (Grafico 4.1). Si tratta di una situazione che in qualche misura smentisce l'idea che nelle grandi imprese l'indubbia maggiore intensità di formazione si accompagni anche alla soddisfazione di chi ne usufruisce. In realtà occorre considerare ulteriori due aspetti che possono meglio spiegare quanto evidenziato:

- da una parte, il timore, che alcuni Quadri palesano nelle grandi imprese, di rimanere tagliati fuori dai processi formativi che considerano effettivamente propedeutici ad uno sviluppo di carriera interna ed essere dirottati verso iniziative di formazione meno interessanti;
- dall'altra, i percorsi formativi proposti, sempre nella grande impresa, potrebbero presentare un minore grado di condivisione con i beneficiari, rispetto a quanto può accadere nella piccola e media (problema più direttamente riconducibile alla struttura)

dove spesso il Quadro tratta direttamente con il responsabile argomenti e modalità del processo formativo.

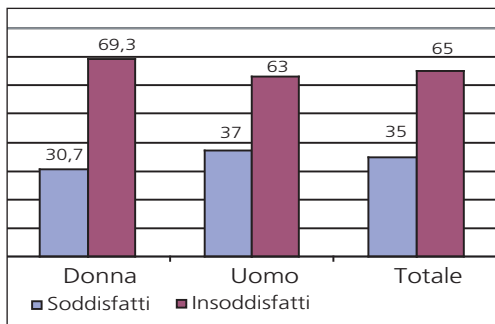
**Grafico 4.1**- Soddisfazione/insoddisfazione della formazione realizzata connessa alla dimensione aziendale



Un ultimo aspetto di differenziazione riguarda il genere: le donne si dichiarano più insoddisfatte: 69,3% rispetto al 63% degli uomini (Grafico 4.2). Del resto, come viene spesso osservato in numerose indagini, le lavoratrici, in generale, vengono meno coinvolte nei processi formativi di tipo strutturato.

A questo si aggiunga che, in alcuni casi, la stessa organizzazione delle iniziative di formazione può essere penalizzante nella gestione dei tempi, considerando che l'attività si svolge in luoghi lontani dalla famiglia e in tutto o in parte al di fuori dell'orario di lavoro.

**Grafico 4.2 - Soddisfazione/insoddisfazione della formazione realizzata connessa alle modalità formative indicate**



### 4.3 Quali aspettative di formazione per gli insoddisfatti

Uno degli spunti più rilevanti che l'indagine ha fatto emergere riguarda il modo in cui è possibile individuare strategie per innalzare il livello di qualità e di efficacia della formazione per i Quadri. Un primo modo di affrontare il problema è di partire, in particolare, da coloro che si sono dichiarati insoddisfatti della formazione che hanno realizzato, evidenziando, in primo luogo, quale siano le modalità considerate ottimali, al contrario, rispetto a quelle normalmente "praticate" (Tab 4.12).

Ebbene, i "corsi di formazione organizzati dall'impresa" rimangono la modalità di maggiore attrazione per l'aggiornamento delle proprie competenze, soprattutto tra coloro che normalmente apprendono attraverso il confronto con "altri colleghi" (64,2%) o che "applicano conoscenze e competenze derivanti da altri contesti non lavorativi" (71,4%): in entrambi i casi si cela una evidente richiesta di razionalizzare, in contesti più formali, quanto viene normalmente appreso. Questa preferenza

viene ribadita anche da coloro che sono insoddisfatti proprio da questa modalità (circa il 54%, che siano corsi organizzati dall'impresa o al di fuori di essa), evidenziando che il motivo dell'insoddisfazione non è necessariamente legato al come sia organizzata la formazione, ma alla sua qualità.

Oltre a questa modalità vengono considerate come possibili forme di apprendimento ottimali anche la "partecipazione autonoma a esperienze esterne" – opzione considerata tra coloro che già ricorrono a tali esperienze e che apprendono attraverso il sostegno di tecnici e specialisti esterni – e avere maggiore disponibilità di tempo per "approfondimenti personali": per entrambe queste modalità si esprime la possibilità per il Quadro di poter gestire il proprio percorso di apprendimento secondo logiche slegate da quelle aziendali.

Di rilievo è anche la richiesta di poter partecipare all'organizzazione di confronti strutturati tra colleghi che lavorano negli stessi ambiti, metodo valido soprattutto tra coloro che apprendono principalmente attraverso la pratica quotidiana del proprio lavoro.

Un'ulteriore chiave di lettura per meglio affrontare le aree di insoddisfazione legate alla formazione, la si può ricavare dall'analisi delle fonti di informazioni che vengono generalmente utilizzate dai Quadri insoddisfatti, anche in questo caso messi in relazione con le modalità formative normalmente praticate. Anche se l'informazione attraverso *Quadrifor* è la fonte principale, appare indubbiamente un insieme molto frammentato che si complica ulteriormente se si considerano le modalità formative. Nello specifico (Tabella 4.13.):

- *Quadrifor*, come prevedibile, è di gran lunga la fonte principale, in particolare per i Quadri che usufruiscono di corsi di formazione al di fuori del-

**Tabella 4.12** - Modalità formative considerate ottimali tra coloro che non sono soddisfatti della propria esperienza di formazione

		Modalità formative considerate ottimali (%)					Totale
		corsi di formazione organizzati dall'azienda mirati alle sue specifiche esigenze	la partecipazione autonoma a iniziative di formazione esterne	il confronto strutturato tra colleghi che operano su problematiche simili	maggiore ricorso a tecnici e specialisti esterni	disponibilità di tempo per approfondimenti personali	
Modalità di formazione normalmente praticata dai rispondenti non soddisfatti da tali possibilità	Corsi di formazione organizzati dall'azienda	54,2	19,8	7,8	5,7	12,5	100,0
	Corsi di formazione frequentati al di fuori dell'orario di lavoro	54,6	22,2	9,3	3,7	10,2	100,0
	Confronto con colleghi che operano su problematiche simili	64,2	17,7	7,5	5,5	5,1	100,0
	Sostegno di tecnici e specialisti esterni	56,2	20,5	8,9	2,7	11,6	100,0
	Sola esperienza di lavoro	58,7	17,0	9,5	5,3	9,5	100,0
	Attraverso approfondimenti personali	63,1	15,8	6,5	4,8	9,8	100,0
	Applicando conoscenze e competenze derivanti da altri						
	Contesti non lavorativi	71,4	14,3	2,4	4,8	7,1	100,0

l'orario di lavoro (43,1%). È interessante notare che, in ogni caso, l'Istituto rappresenta il riferimento principale anche per quelle figure che comunque tendono a non ricorrere alla tipologie di offerta a catalogo, si tratta indubbiamente di un potenziale vantaggio in termini di visibilità che può essere giocato strategicamente dall'Istituto;

- altra fonte rilevante è rappresentata dai *siti internet*, soprattutto per coloro che tendono a gestire autonomamente il percorso formativo – vi ricorre il 27,4% di coloro che si formano attraverso approfondimenti personali e il 26,2% di chi frequenta corsi esterni all'impresa-, ma perde decisamente di interesse tra coloro che si formano attraverso iniziative organizzate dall'impresa (15%);
- importante, ma non omogeneamente utilizzato, è il ricorso *all'azienda in cui lavora* il Quadro. Questa modalità riveste ovviamente importanza so-

prattutto per chi partecipa ai corsi di formazione aziendale (27,4%), ma anche per chi trae sostegno dal confronto con colleghi che operano su problematiche simili (20,6%);

Infine, è interessante notare che proprio coloro che sfuggono ai processi di formazione strutturati e formali – confronto tra colleghi, esperienza lavorativa e ricorso a specialisti e tecnici – sono anche quelli che dichiarano di *non avere tempo per informarsi autonomamente*: in questo caso il Quadro tende a scambiare le "normali" occasioni professionali come gli unici possibili, ma insoddisfacenti, momenti per apprendere nuove conoscenze e competenze. L'insoddisfazione sembra, quindi, essere direttamente connessa ai metodi utilizzati e un intervento di comunicazione semplice e mirato a livello individuale teso a far conoscere iniziative formali, può rappresentare una valida soluzione.

**Tabella 4.13** - Modalità usualmente utilizzate dagli "insoddisfatti" per aggiornarsi sulle opportunità di formazione

		Modalità formative considerate ottimali (%)						Totale
		Cataloghi e/o proposte di società esterne messe a disposizione dall'azienda	Realtà associative	Quadrifor	Siti internet di enti di formazione	l'azienda in cui lavoro	non ha tempo per informarsi autonomamente	
Modalità di formazione normalmente praticata dai rispondenti non soddisfatti da tali possibilità	Corsi di formazione organizzati dall'azienda	16,8	5,6	30,8	15,0	27,4	4,4	100,0
	Corsi di formazione frequentati al di fuori dell'orario di lavoro	13,4	6,6	43,1	26,2	9,0	1,7	100,0
	Confronto con colleghi che operano su problematiche simili	13,4	6,3	31,9	17,0	20,6	10,8	100,0
	Sostegno di tecnici e specialisti esterni	18,1	5,8	32,7	21,6	10,2	11,7	100,0
	Sola esperienza di lavoro	10,9	6,4	34,8	18,4	14,2	15,3	100,0
	Attraverso approfondimenti personali	13,2	8,8	33,8	27,4	11,7	5,1	100,0
	Applicando conoscenze e competenze derivanti da altri							
	Contesti non lavorativi	13,0	14,3	31,2	22,1	7,8	11,7	100,0

Alla luce di quanto appena esaminato, in che misura Quadrifor può giocare un ruolo di catalizzatore nell'attivare processi in grado di diminuire il livello di disagio tra i Quadri insoddisfatti delle proprie esperienze formative? A tal proposito, per meglio focalizzare le possibili soluzioni, è interessante riscontrare alcune differenze significative, in termini

di aspettative di servizi ulteriori da parte dell'Istituto, tra i Quadri soddisfatti e insoddisfatti delle iniziative di formazione a cui normalmente partecipano (Tabella 4.14). In particolare per questi ultimi la promozione di reti di comunità o professionali sembra rappresentare un potenziale servizio di aggancio (il 16% rispetto al 12,5% dei soddisfatti).

**Tabella 4.14** - Soddisfazione/insoddisfazione della formazione realizzata connessa ai servizi che può ulteriormente erogare Quadrifor

	Soddisfatti %	Insoddisfatti %	Totale %
e-learning	28,8	27,8	28,1
Maggiore informazione sulle nuove opportunità di finanziamento della formazione	17,3	19,8	19,0
Maggiore informazione sulle iniziative di Quadrifor	26,7	22,2	23,7
Promozione di comunità/reti professionali tra Quadri	12,5	16,0	14,8
Servizi di assessment/bilancio di competenze	11,6	11,2	11,4
Altro	3,1	2,9	3,0
Totale	100,0	100,0	100,0

Risultano egualmente attrattivi per i due gruppi di Quadri l'e-learning e i servizi di assessment/bilancio di competenze, mentre lievemente più attraente per

gli insoddisfatti appare il servizio di informazioni sulle opportunità di finanziamento della formazione.

## B.5. Comportamenti e aspettative nei confronti di Quadrifor

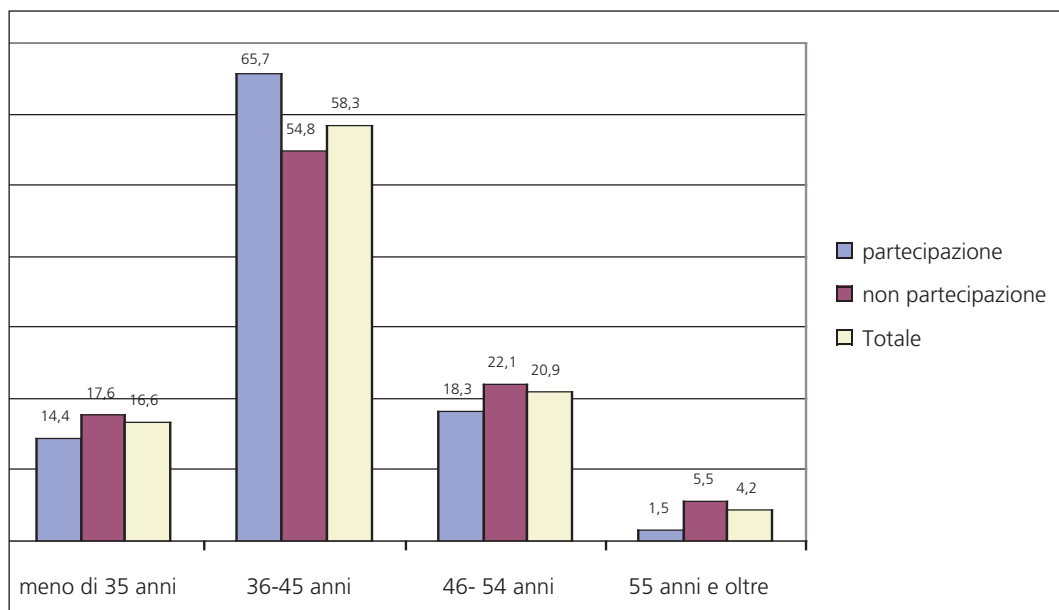
In questo capitolo si tracciano le caratteristiche dei Quadri intervistati che hanno usufruito della formazione erogata da Quadrifor negli ultimi tre anni.

Uno degli aspetti più rilevanti di questa analisi è la possibilità di mettere a confronto questa tipologia di beneficiari con quella generale dei Quadri, per cercare di evidenziare se il Quadro che si affida per la propria formazione all'Istituto presenta specifiche peculiarità: allo stesso tempo ciò diviene anche l'occasione per cogliere quale sia l'attuale posizionamento dell'Istituto anche in relazione ai comportamenti e alle aspettative dei beneficiari.

Rispetto alle caratteristiche complessive del campione i fruitori della formazione realizzata da Quadrifor non evidenziano una connotazione particolare per quanto riguarda dati di struttura, quali:

- il genere;
- la dimensione d'impresa;
- il settore di attività, se non con una lieve predilezione da parte dei Quadri che lavorano nel settore del commercio; e per quanto concerne le caratteristiche di tipo più comportamentale rispetto:
- al modo in cui si diventa Quadri;

*Grafico 5.1 - Partecipazione negli ultimi 3 anni alle iniziative di formazione Quadrifor per classi d'età dei Quadri*



- alla percezione di differenza tra mansioni realmente svolte e quelle definite per contratto;
- alle condizioni di partecipazione alle iniziative di formazione.

Rispetto a tali evidenze, e soprattutto per quanto riguarda i dati di struttura, l'assenza di connotazioni può essere interpretata come una relativa capacità di penetrazione trasversale da parte dell'Istituto tra le imprese e i Quadri.

Tuttavia, sono presenti alcune interessanti tipizzazioni che delineano il Quadro utilizzatore delle opportunità offerte dall'Istituto Quadrifor.

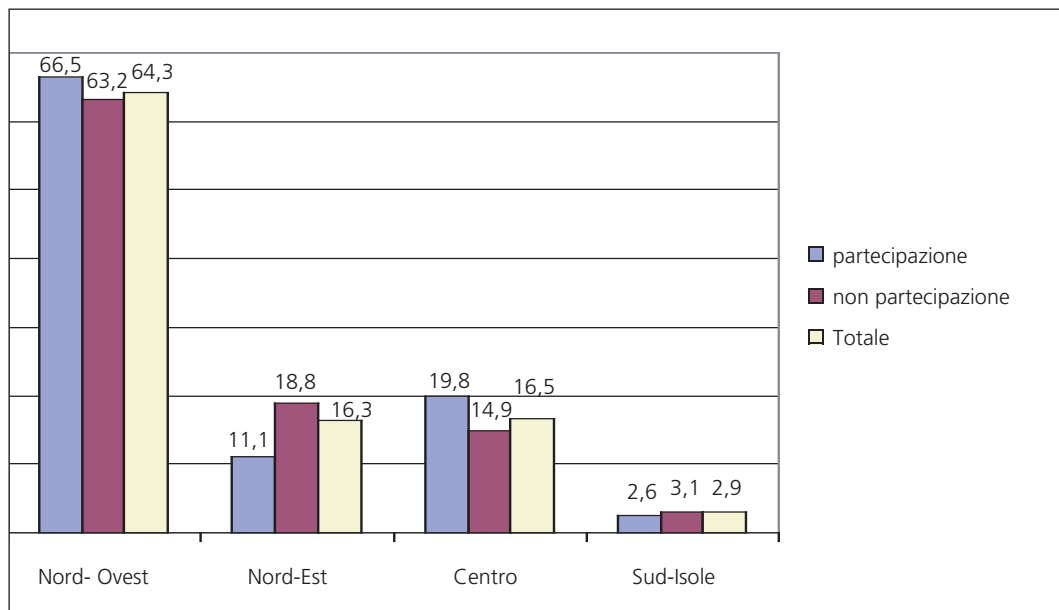
Un primo elemento riguarda l'età dei partecipanti (Grafico 5.1): si nota una maggiore frequentazione da parte dei Quadri appartenenti della classe centrale 36-45 anni (sono il 65,7% rispetto al 54,8% dei non partecipanti) a scapito sia dei più giovani (al di sotto dei 35 anni), che dei più anziani (oltre i 55 anni).

Connessa a tale evidenza, vi è la maggiore tendenza a partecipare da parte dei Quadri che hanno un'anzianità lavorativa compresa tra i 10 e i 25 anni.

Rispetto alle aree geografiche, è evidente che possano essere favoriti quei Quadri che risiedono o lavorano presso i luoghi in cui viene organizzata più spesso l'attività formativa (Grafico 5.2): non a caso hanno usufruito della formazione Quadrifor soprattutto i Quadri del Nord-Ovest (66,5% rispetto al 63,2% dei non partecipanti) e quelli del Centro (19,8% rispetto al 14,9%). Del resto location come Milano o Roma, oltre a disporre di maggiori attrezzature, rimangono comunque luoghi più facilmente raggiungibili da parte chi è dislocato anche in altre aree.

L'andamento della funzione aziendale ricoperta dai Quadri (Tabella 5.1), può essere legato in parte alle tematiche presenti sul catalogo Quadrifor soprat-

**Grafico 5.2 - Partecipazione negli ultimi 3 anni alle iniziative di formazione Quadrifor per area geografica**



tutto se si pensa alla maggiore presenza, anche se non così rilevante, di Quadri che lavorano nell'area marketing e commerciale e vendita (il 30,5% rispetto al 26,3% dei non partecipanti). Si

tratta effettivamente di ambiti che generalmente sono maggiormente coinvolti in attività di formazione, in quanto funzionali alle strategie di decodifica del mercato.

**Tabella 5.1** - Partecipazione negli ultimi 3 anni alle iniziative di formazione Quadrifor per funzioni aziendali

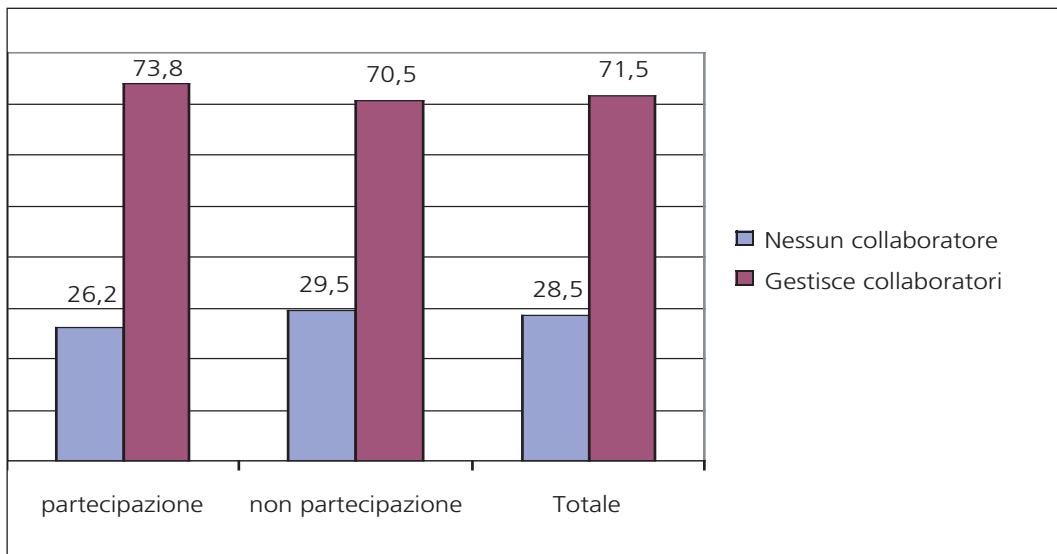
	Partecipazione %	Non partecipazione %	Totale
Amministrazione	13,7	13,7	13,7
Marketing	10,8	8,2	9,0
Comunicazione	1,8	2,9	2,5
Produzione	4,0	4,7	4,5
Sviluppo	4,6	5,8	5,4
Personale e organizzazione	10,4	9,7	9,9
Commerciale e vendita	30,5	26,3	27,6
Acquisti	2,4	3,5	3,2
Magazzino e logistica	1,6	2,7	2,3
Direzione generale	4,2	6,5	5,7
Impresa di dimensioni ridotti	5,6	5,2	5,3
Altra area	10,6	11,0	10,8
Totale	100,0	100,0	100,0

Le informazioni precedenti hanno definito il profilo socio-aziendale del Quadro che ha partecipato alle iniziative di formazione promosse da Quadrifor. Nelle parti successive vengono invece delineati meglio quegli aspetti dei beneficiari legati più strettamente alle prassi lavorative, ossia alle relazioni con l'organizzazione e ai processi di lavoro e di carriera interni alle imprese: infatti, questi elementi consentono di leggere da una parte le aree di bisogno da cui nasce la necessità di partecipare ai corsi,

dall'altra di mettere a fuoco gli elementi tecnico-strutturali che possono facilitare, ma anche frenare, l'accesso alla formazione.

Sotto questo aspetto un primo dato interessante riguarda la relazione positiva tra gestione di collaboratori e accesso alla formazione organizzata da Quadrifor, per motivi legati evidentemente anche alla tipologia di offerta dell'Istituto: chi gestisce collaboratori ha partecipato nel 73,5% di casi contro il 70,5% dei partecipanti (Grafico 5.3).

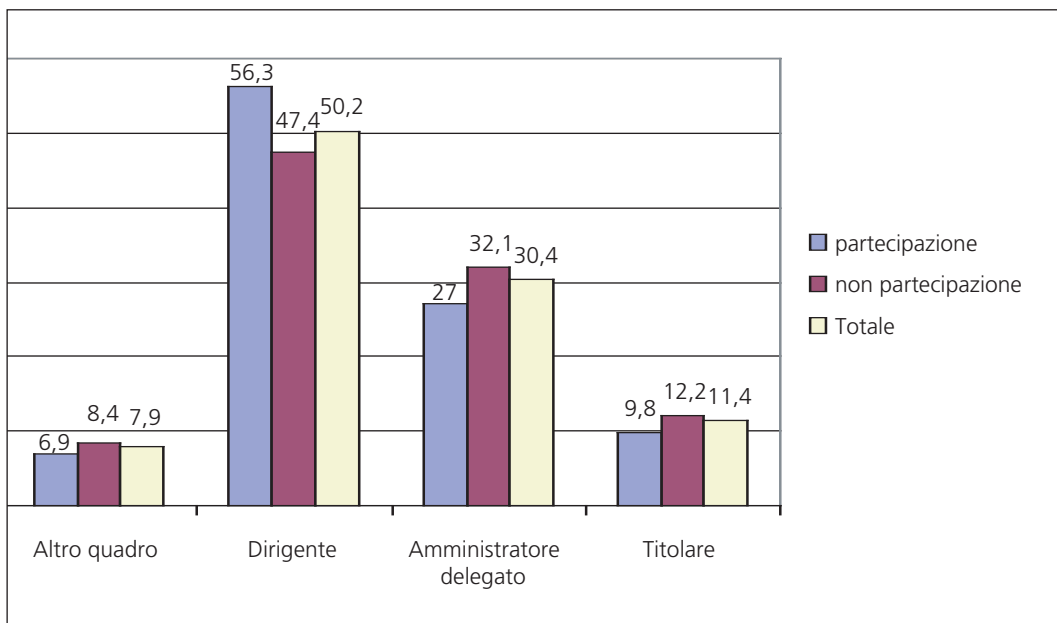
**Grafico 5.3-** Partecipazione negli ultimi 3 anni alle iniziative di formazione Quadrifor rispetto alla Gestione di collaboratori



Ancora più netta appare la relazione tra formazione realizzata e i sistemi gerarchici aziendali (Grafico 5.4). Laddove il Quadro manifesta un rapporto diretto

e “fiduciario” con il dirigente di riferimento, sembra avere maggiori possibilità di realizzare la formazione (ben il 56,3% dei casi contro il 47,4%).

**Grafico 5.4 -** Partecipazione negli ultimi 3 anni alle iniziative di formazione Quadrifor rispetto al livello gerarchico a cui risponde





Aspetto questo che si conferma anche alla luce del rapporto con le strategie operative adottate dall'impresa nei processi decisionali: la disponibilità di un "budget da gestire con la direzione di riferimento" sembra costituire un elemento che caratterizza il Quadro partecipante alla formazione (25,2% contro il 19,6% dei non partecipanti). Ma a

stessa caratteristica si ritrova anche tra chi non ha budget (Tabella 5.2): in questo caso possono subentrare altri elementi. Il non disporre di un budget può indicare anche una minore "responsabilità" verso la struttura e, quindi, avere meno vincoli nella gestione del proprio tempo che può essere reso disponibile più facilmente anche per la formazione.

**Tabella 5.2 - Partecipazione negli ultimi 3 anni alle iniziative di formazione Quadrifor rispetto alle strategie operative**

	Partecipazione %	Non partecipazione %	Totale
Opera all'interno di vincoli di budget	26,5	31,4	29,8
Dispone di un proprio budget da gestire con la direzione	25,2	19,6	21,4
Dispone di un proprio budget da gestire in autonomia	10,8	17,1	15,1
Non dispone di alcun budget	37,5	32,0	33,8
Totale	100,0	100,0	100,0

L'analisi della partecipazione in relazione alla prospettiva di carriera può offrire una prima chiave di lettura rispetto alla motivazione per cui il Quadro ha usufruito dell'offerta Quadrifor (Tabella 5.3). Sotto questo aspetto è rilevante notare come tra i maggiori beneficiari di formazione vi sono proprio *coloro che maturano il desiderio di cambiare impresa* per migliorare la propria condizione (37% rispetto al 27,2% dei non partecipanti): in questo caso la formazione può essere la risposta che va al di là dei singoli contenuti veicolati. In alcune discussioni di gruppo, del resto, era emerso come la stessa formazione, soprattutto d'aula, fosse anche un momento

per "guardarsi intorno", confrontare le proprie strategie professionali, comprendere quali possano essere le possibilità nel mercato.

Nella stessa prospettiva è interessante rilevare come vi sia una prevalenza anche da parte di coloro che stanno "valutando la possibilità di proseguire con forme di lavoro autonomo".

Al contrario il ricorso alle proposte di Quadrifor, seppure rilevante, non è prioritario tra coloro che *si sentono pronti a ricoprire un ruolo di ulteriore responsabilità riconosciuto dall'azienda* (34,7% contro il 41,2% dei non partecipanti).

**Tabella 5.3 - Partecipazione negli ultimi 3 anni alle iniziative di formazione Quadrifor rispetto alle prospettive di carriera**

	Partecipazione %	Non partecipazione %	Totale
Sono pienamente soddisfatto della mia attuale posizione e non ho alcuna intenzione di cambiare in futuro	9,3	10,3	10,0
Sono pronto a ricoprire un ruolo di ulteriore responsabilità che mi verrà riconosciuto dall'azienda attuale	34,7	41,3	39,2
Per migliorare la mia condizione dovrò cambiare azienda	37,0	27,2	30,4
Non potrò andare oltre nella mia carriera anche se cambiassi azienda	1,3	1,6	1,5
Non sono in grado di valutare le possibili evoluzioni della mia carriera	10,0	11,4	11,0
Pur non essendo pienamente soddisfatto della mia attuale posizione non ho alcuna intenzione di cambiare futuro	2,3	3,0	2,7
Sto valutando la possibilità di proseguire con forme di lavoro autonomo	4,6	3,7	4,0
Mi sento vicino alla pensione e non sono più interessato ad investire sul lavoro	0,8	1,5	1,2
Totale	100,0	100,0	100,0

La partecipazione alle iniziative Quadrifor risulta più pronunciata tra coloro che nella prassi di apprendimento ritengono fondamentali le metodologie strutturate come "corsi di formazione organizzati dall'impresa" o "frequentati al di fuori dell'orario di lavoro", soprattutto per questi ultimi lo scarto con i non partecipanti è di oltre l'8% (Tabella 5.4).

Chiaramente le iniziative dell'Istituto suscitano minore interesse tra i Quadri che ripongono maggiore fiducia in metodi di apprendimento meno strutturati come il sostegno di tecnici e specialisti esterni (11,5% contro l'8,6% di coloro che hanno partecipato), o il confronto con colleghi che operano su problematiche simili (19,4% rispetto al 13,7%).

**Tabella 5.4 - Partecipazione negli ultimi 3 anni alle iniziative di formazione Quadrifor rispetto ai metodi di formazione e apprendimento ritenuti fondamentali**

	Partecipazione %	Non partecipazione %	Totale
Corsi di formazione organizzati dall'azienda	23,3	20,0	21,1
Corsi di formazione frequentati al di fuori dell'orario di lavoro	13,7	5,5	8,2
Confronto con colleghi che operano su problematiche simili	15,3	19,4	18,0
Sostegno di tecnici e specialisti esterni	8,6	11,5	10,5
Sola esperienza di lavoro	13,0	18,6	16,8
Attraverso approfondimenti personali	23,7	22,1	22,7
Applicando conoscenze e competenze derivanti da altri contesti non lavorativi	2,3	2,9	2,7
Totale	100,0	100,0	100,0

E' possibile, inoltre, evidenziare quali siano le aspettative verso Quadrifor in termini di potenziale erogazione di ulteriori servizi, in primo luogo, a partire da

coloro che già hanno partecipato alle iniziative (Tabella 5.5). L'allargamento dei servizi sembra doversi concentrare essenzialmente sul potenziamento del

supporto al processo formativo più che alla proposizione di metodologie alternative ai corsi.

In particolare questo gruppo di intervistati sembra consapevole di quanto possa essere rilevante attivare processi in grado di orientare il singolo (attraverso l'assessment) e allo stesso tempo metterlo in relazione con altri al fine di creare le condizioni per costruire una comunità di Quadri: questi due servizi sono rispettivamente attesi dal 15,9% e

dal 17,1% di coloro che hanno già partecipato, a fronte dell'8,8% e del 13,6% dei non partecipanti.<sup>6</sup>

Entrando, al contrario, nello specifico di questi ultimi, sembra essere rilevante l'organizzazione di iniziative di e-learning, ma soprattutto la presenza di una informazione più puntuale e pervasiva da parte di Quadrifor: quest'ultimo servizio, in particolare, viene richiesto dal 26,3% rispetto al 19% di coloro che hanno già partecipato.

**Tabella 5.5** - Partecipazione negli ultimi 3 anni alle iniziative di formazione Quadrifor rispetto ad ulteriori servizi che potrebbe fornire l'Istituto

	Partecipazione %	Non partecipazione %	Totale
e-learning	23,9	30,5	28,1
Maggiore informazione sulle nuove opportunità di finanziamento della formazione	20,6	18,1	19,0
Maggiore informazione sulle iniziative di Quadrifor	19,0	26,3	23,7
Promozione di comunità/reti professionali tra Quadri	17,1	13,6	14,8
Servizi di assessment/bilancio di competenze	15,9	8,8	11,4
Altro	3,5	2,7	3,0
Totale	100,0	100,0	100,0

Quanto appena evidenziato può essere integrato dall'analisi dei canali di informazione che sono normalmente utilizzati da coloro che si sono formati (Tabella 5.6): il mezzo principale è di gran lunga Quadrifor stesso- 46% rispetto al 23,4% di coloro che non hanno partecipato-, seguito dai siti internet

e in misura minore dall'impresa in cui il Quadro si colloca.

Più frammentati e meno definiti paiono i canali utilizzati da coloro che non si sono formati, con Quadrifor che assume una valenza analoga ai siti internet e all'azienda in cui lavora.

**Tabella 5.6** - Partecipazione negli ultimi 3 anni alle iniziative di formazione Quadrifor rispetto ai canali di informazione per aggiornarsi sulle opportunità di formazione

	Partecipazione %	Non partecipazione %	Totale
Cataloghi e/o proposte di società esterne messe a disposizione dall'azienda	11,7	14,4	13,4
Realtà associative	5,3	6,8	6,3
Quadrifor	46,6	23,4	31,5
Siti internet di enti di formazione	18,0	19,9	19,2
L'azienda in cui lavoro	12,8	17,4	15,8
Non ha tempo per informarsi autonomamente	2,6	10,7	7,9
Altro	3,0	7,4	5,9
Totale	100,0	100,0	100,0

70 <sup>3</sup> Una migliore identificazione di questo gruppo di Quadri è presente nel box

## Quali aspettative verso Quadrifor

In questo breve box si approfondiscono le caratteristiche di coloro che richiedono all'Istituto servizi che non riguardano direttamente le specifiche attività formative, come e-learning, ma si estendono ad attività quali le informazioni sulle nuove opportunità di finanziamento della formazione, la promozione di comunità/reti professionali tra Quadri, e i servizi di assessment/bilancio delle competenze. In particolare si intendono enucleare le caratteristiche dei segmenti potenzialmente interessati a eventuali servizi erogabili da Quadrifor - sia tra i partecipanti alle iniziative di formazione che tra i non partecipanti- eventualmente al fine di contestualizzare e finalizzare meglio una potenziale loro organizzazione.<sup>7</sup>

La prima tipologia, coloro che sono interessati alle *informazioni sulle opportunità di finanziamento della formazione* (complessivamente 338 rispondenti) e che hanno già partecipato a iniziative di formazione organizzate dall'Istituto, si caratterizza per una rappresentazione di Quadri appartenenti alla fascia d'età tra i 36 e i 45 anni, che lavorano in imprese medio-grandi con oltre 50 dipendenti, del settore distributivo al dettaglio e con residenza al Centro Italia. Coloro che non hanno partecipato alle iniziative di formazione e che sono interessati allo stesso servizio, sembrano avere un'età più avanzata (46-54 anni), non presentano alcuna caratterizzazione di genere, lavorano in strutture mediamente più piccole (15-49 anni) e in settori legati alle attività di servizio alle imprese o connesse all'informatica, sono maggiormente localizzati nel Nord-Est e presentano una esperienza lavorativa medio-lunga (oltre 16 anni di lavoro).

Per quanto riguarda la seconda tipologia di servizio, quella relativa all'*assessment*, (complessivamente 202 casi), coloro che hanno già partecipato a iniziative di formazione si caratterizzano per essere mediamente più giovani, essere donne, lavorare nelle imprese medio-grandi (con oltre 50 dipendenti, ma anche nelle grandissime con oltre 500 dipendenti), nel settore sanitario e assistenziale e con residenza prevalente nel Nord-Ovest. Non molto dissimile è il profilo dei non partecipanti alla formazione realizzata da Quadrifor, soprattutto per quanto riguarda l'età. Differenziazioni più significative si hanno rispetto al settore economico (sono soprattutto nel commercio all'ingrosso e intermediari) e all'area geografica (in questo caso sono più significativamente presenti nel Nord-Est).

Il servizio di *promozione di una rete professionale* tra Quadri, (complessivamente indicato da 264 intervistati), tra coloro che hanno partecipato alle iniziative di formazione, sembra attraente soprattutto per i Quadri nella classe d'età 36-45 anni, per le donne e per coloro che lavorano nel settore di commercio all'ingrosso, presenti sia in piccole che grandissime imprese, risidenti nel Nord-Ovest e nel Centro e che hanno una anzianità lavorativa media (11-15 anni). Un profilo parzialmente dissimile emerge tra coloro che non hanno partecipato alle attività formative di Quadrifor. Si tratta essenzialmente di Quadri giovani (meno di 35 anni), prevalentemente uomini, che sono presenti sia in strutture micro che in grandissime imprese, residenti nel Nord-Est e con una minore esperienza lavorativa (5-10 anni).

Nel complesso l'analisi di questi segmenti evidenzia come la scelta di investire su specifici servizi a scapito di altri, si dovrà basare sulla consapevolezza del diverso appeal che questi possono esercitare e sulla capacità di attrarre nuovi Quadri vs fidelizzare gli attuali beneficiari delle iniziative di formazione. In particolare, i servizi legati all'assessment e alla creazione di reti sembrano avere in comune la capacità di attrarre segmenti più giovani, dinamici, o che più di altri vivono una percezione di maggiore isolamento (è il caso, soprattutto, del servizio legato alla promozione della rete professionale di Quadri che, come osservato, attrae lavoratori sia di piccole strutture che di grandissime imprese: entrambi paradossalmente possono vivere più di altri un senso di "isolamento"), mentre più tradizionale risulterebbe il posizionamento di un servizio di informazione completo sulle opportunità di finanziamento della attività formative.

<sup>7</sup> La segmentazione viene realizzata sulla base di alcune variabili socio-professionali cosiddette di struttura (genere, età, dimensione dell'impresa, settore di attività, anni di anzianità lavorativa e area geografica). Rispetto a queste variabili si evidenziano le frequenze che sono significativamente più elevate rispetto alla media del campione.

## B.6. Conclusioni

Proprio in quanto è la prima ricerca quantitativa di una certa consistenza statistica, seppure fa riferimento all'universo degli associati Quadrifor, non si intende cristallizzare quanto emerso: può essere altresì più fruttuoso, anche nel trarne le conclusioni, mantenere un approccio aperto, non esaustivo, su un segmento di lavoratori che forse più di altri si presentano come pluralità di soggetti, con un livello di complessità che è forse l'unico elemento trasversale saliente che consente ancora di trattarli come entità unica.

Quali, quindi, gli spunti più rilevanti in questo senso.

Innanzitutto, la ricerca apre versanti di approfondimento scientifici sui temi della managerialità e delle rappresentazioni del lavoro.

Nello specifico dei Quadri intermedi del terziario, la presente indagine richiede di essere ulteriormente implementata completando la rappresentazione. Ciò che qui viene offerto è il punto di vista dei lavoratori e siamo consapevoli che il ruolo del Quadro, più di altre figure professionali aziendali, si definisce nell'ambito della relazione tra lavoratore e impresa, assumendo una natura spesso contestuale legata alle caratteristiche settoriali, organizzative e di cultura dell'impresa, al profilo professionale in ingresso del Quadro e alle funzioni che devono essere ricoperte.

Per questi motivi la rappresentazione del ruolo del Quadro dovrà prevedere l'ulteriore confronto – ancora con gli strumenti della ricerca – con il punto di vista delle imprese, sia per contribuire alla definizione delle aspettative di ruolo che al sostegno dell'evoluzione delle competenze manageriali, all'interno di una visione cognitiva integrata

che tenga presente lo "sguardo" aziendale e quello dei lavoratori.

La ricerca, inoltre, sembra aprire un versante di approfondimento sulla managerialità in senso lato, al di là dello specifico ambito denotativo del Quadro intermedio del Terziario.

I ricercatori e le persone a diverso titolo coinvolte nel presente lavoro di indagine si sono chiesti, man mano che i dati contribuivano all'emersione di nuove ipotesi di lettura dei fenomeni, quanto esse potessero trovare corrispondenza anche in altri settori economici, relativamente a figure professionali che, pur con ruoli e posizioni analoghe, hanno una diversa storia e cultura dell'organizzazione e del lavoro.

Negli ultimi anni gli studi sui comportamenti manageriali hanno fatto riferimento ad una "base di dati" afferente soprattutto alla pratica della formazione, ovvero a fenomeni la cui osservazione è stata condotta attraverso linguaggi e metodi che non appartengono alla cultura degli osservati.

Oggi si tratta di comprendere e riformulare i modelli descrittivi finora utilizzati attraverso un approccio "etnologico" che, adottando i linguaggi e gli strumenti del gruppo oggetto di osservazione, consenta l'effettiva emersione di contenuti del lavoro per come essi sono auto-rappresentati. L'adozione, nella presente ricerca, di tale approccio ha consentito la traslazione di concetti e metafore linguistiche emerse dai focus group direttamente nello strumento di rilevazione quantitativa. L'uso di queste metafore ha permesso ai rispondenti una migliore riconoscibilità dei tratti distintivi della propria esperienza e identità professionale. Nella letteratura scientifica sui temi

del management e del ruolo studiato esistono alcuni temi che appaiono ormai consolidati e sui quali esiste una comune convergenza, tra i quali:

- la sostanziale sintonia del Quadro con le strategie e la cultura dell'impresa;
- la questione di genere, che si evidenzia soprattutto nella complessa conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e negli ostacoli alla prosecuzione di carriera;
- la forte opacità e sovrapposizione tra Quadro e dirigente (almeno in alcuni contesti);
- la significativa discrasia che spesso emerge tra ruolo contrattualmente definito e ruolo percepito/interpretato;
- l'interesse e la propensione dei Quadri verso l'aggiornamento.

Su tali temi anche questa ricerca ha fornito ulteriori conferme.

Un elemento di novità della ricerca è consistito nel passaggio dall'uniformità della rappresentazione del lavoro del Quadro intermedio, di difficile lettura, alla segmentazione in gruppi identitari più riconoscibili ed omogenei per atteggiamenti e comportamenti.

Nel complesso l'analisi di questi segmenti può consentire all'Istituto Quadrifor la scelta consapevole su specifici servizi, puntando sul diverso appeal che questi ultimi possono esercitare sia nell'attrarre nuovi Quadri che nel fidelizzare gli attuali beneficiari delle iniziative di formazione.

Ad esempio, come si è potuto evidenziare, i servizi legati all'assessment e alla creazione di reti professionali tra Quadri sembrano avere in comune la capacità di attrarre segmenti più giovani, dinamici, o che più di altri vivono una percezione di maggiore isolamento (è il caso, soprattutto, dei lavoratori sia di piccole strutture che di grandissime imprese, che per motivi opposti possono vivere più di altri questa percezione), mentre più tradizionale risulterebbe il posizionamento di un servizio di informazione completo sulle opportunità di finanziamento delle attività formative.

O, ancora, per le iniziative di formazione in modalità e-learning, che sembrerebbero

adattarsi maggiormente alle caratteristiche dei Quadri che operano in micro e piccole imprese, che dispongono di scarsi strumenti gestionali, con ridotte possibilità di confronto e di carriera professionale.

Un ulteriore contributo dell'analisi consiste nella segmentazione dei Quadri in gruppi di comportamenti formativi, che ha permesso di evidenziare, come possibile chiave di lettura trasversale per comprendere meglio la definizione di ruolo e la condizione professionale dei Quadri, l'importanza della soddisfazione vs insoddisfazione rispetto alle prassi formative.

Come si è potuto appurare, la tipologia e qualità della formazione realizzata – in particolare nell'impresa durante l'orario di lavoro – incidono profondamente su tale giudizio. Si nota un profondo spartiacque tra coloro che sono coinvolti in processi formativi governati e strutturati, i più soddisfatti, e coloro che si muovono secondo logiche autonome e apparentemente non legate a un percorso di crescita strutturato: in particolare, un elevato livello di insoddisfazione si riscontra tra coloro che agiscono in autonomia, "attraverso approfondimenti personali" o che si formano attraverso la "sola esperienza di lavoro".

Ciò porta ad almeno due ordini di considerazioni. Da un lato, la formazione in azienda (e fuori dell'impresa, laddove il Quadro è invitato a partecipare ad iniziative di carattere interaziendale) deve garantire risposte efficaci ai processi di crescita professionale dell'individuo, consentendo di accrescere la capacità di "visione" organizzativa e gestionale del Quadro. Si tratta quindi di fornire occasioni non limitate al solo ambito della tecnica, in relazione a contestuali innovazioni di processo o di prodotto, ma anche e soprattutto a promuovere una più piena concezione della vita dell'impresa, sia nelle sue complesse relazioni intra- ed inter-organizzative che nelle implicazioni sociali del lavoro.

Dall'altro, si rende necessaria una forte attenzione da parte dell'impresa alle condizioni di partecipazione alla formazione, le quali appaiono segnare in modo rilevante il giudizio stesso sull'esperienza formativa tout court: il contesto e il clima in cui si svolge finisce per pesare anche sulla mancata o

scarsa utilità percepita della formazione. La ricerca ha permesso di evidenziare che le iniziative di formazione che si caratterizzano per un clima di “fruizione ottimale” e privo di condizionamenti da parte dell’impresa sembrano avere un effetto decisamente positivo sulla soddisfazione, sull’efficacia e sull’efficienza del processo formativo.

La ricerca conferma quanto già noto da altre indagini condotte a livello locale, nazionale ed europeo sui comportamenti formativi dei lavoratori: i Quadri rappresentano un’utenza “privilegiata” della formazione, in quanto sanno tradurre i propri fabbisogni di professionalità in fabbisogni formativi, sanno rapportare tali esigenze alle caratteristiche dell’offerta individuando quella più confacente, propongono ai propri superiori la propria partecipazione ad iniziative di formazione (e, talvolta, decidono in piena autonomia).

Ciò non implica, peraltro, che tali fasce di lavoratori possano essere considerate non prioritarie nella definizione di politiche pubbliche per la promozione della formazione, dipendano queste ultime da autorità pubbliche o dai Fondi Paritetici Interprofessionali. I Quadri intermedi risultano infatti rappresentare un ganglio vitale delle organizzazioni di lavoro, l’effettivo centro di traduzione delle strategie delle imprese in concreta operatività. Sostenere questo livello organizzativo significa quindi consentire l’effettivo adattamento delle imprese ai cambiamenti e promuoverne la competitività sui mercati.

E, d’altro canto, come è emerso in particolare nella conduzione dei focus group, la partecipazione dei Quadri alla formazione non sembra essere così facilitata così come i “numeri” della formazione lasciano intendere. La facilitazione mediata da un sostegno finanziario alla partecipazione resta una priorità sia per enti bilaterali come QuadriFor che per le istituzioni preposte alla promozione della formazione continua.

Molto significativa è risultata essere la relazione tra gli strumenti che le imprese promuovono per il sostegno della crescita e dello sviluppo dei Quadri e la soddisfazione sui processi formativi realizzati.

La consuetudine di utilizzo di alcuni strumenti, come i processi di assessment, segna evidentemente la presenza di una cultura aziendale centrata su politiche di crescita che incanala la formazione secondo un percorso strutturato e condiviso con il lavoratore.

In questo contesto non deve stupire l’elevata incidenza di Quadri insoddisfatti tra coloro che non hanno alcuno strumento predefinito a sostegno della propria crescita e sviluppo.

Occorre infine notare che, se la ricerca evidenzia che una quota consistente di Quadri fa ricorso ad occasioni non formali di formazione (seminari, corsi, workshop, ...) per garantire il proprio aggiornamento, una quota decisamente maggioritaria utilizza più o meno consapevolmente “strumenti” informali di acquisizione di conoscenze e competenze.

Molto probabilmente, solo per una parte di questa seconda porzione di Quadri può essere promosso un maggiore utilizzo di interventi strutturati di formazione. Un’area di indagine che resta da approfondire, infatti, riguarda la possibilità che le modalità non strutturate di apprendimento possano essere concretamente efficaci per alcuni segmenti della popolazione lavorativa considerata e che, quindi, la promozione tout court di modalità strutturate possa rappresentare una “forzatura” dettata da una concezione – pur in veste più moderna che in passato – dell’approccio “aula-centrico”. Resterebbe quindi da definire, anche se può apparire un paradosso, come le modalità non strutturate possano essere facilitate, moltiplicate e diffuse nelle imprese e al di fuori di esse.

# ALLEGATI:

## GLI STRUMENTI DI RILEVAZIONE

### GRIGLIE DI CONDUZIONE DEI FOCUS GROUP

#### GRIGLIA 1

##### Presentazione

- Indicare i motivi per cui si è organizzato l'incontro (*senza svelare troppo rimanere sul generico*);
- Chiedere il consenso all'audioregistrazione e spiegare i motivi per cui la si utilizza;
- Regole del gioco:
  - o Non sovrapposizione negli interventi
  - o Tutte le opinioni hanno lo stesso valore
  - o Non esiste una risposta errata o giusta.

##### Riscaldamento

- Giro di tavolo
  - o Nome della persona, età, (*no titolo di studio, ma tenere sullo sfondo avendo le disponibili le schede di reclutamento*)
  - o Azienda in cui lavora (di cosa si occupa, quanti dipendenti ha, quanti Quadri, quanti dirigenti ed eventuali proprietari);
  - o Prospettive di mercato e sviluppo per l'impresa (raccolgere opinioni libere).
  - o Anni di anzianità in impresa, anni di anzianità lavorativi in generale;
  - o Quando e come è diventato Quadro? .. ricostruire i percorsi attraverso cui si diventa Quadro

##### Evoluzione nel tempo del proprio lavoro

Per essere Quadro nella sua azienda quali caratteristiche occorre avere?  
E quali tra quelle indicate sono le più rilevanti?

Come è cambiato il proprio ruolo da quando ha iniziato come Quadro? Prima cosa faceva ora cosa fa, al di là della inevitabile crescita professionale (*ad esempio, un Quadro agli inizi oggi fa le stesse cose che ha fatto lei? Se sì/no quali sono i cambiamenti più evidenti?*)

Altro modo per chiederlo: In che termini è cambiato? In termini di conoscenze da gestire, competenze nuove? A cosa sono dovuti tali mutamenti?

##### Fare fronte ai cambiamenti

Il cambiamento rappresenta .... Cambiare per crescere? Diventare dirigente? Cambiare impresa? Mettersi in proprio?

Come si affronta il cambiamento, con quali mezzi? Come lo si è affrontato in passato?

Se non emerge esplicitamente chiedere qualcosa sulla formazione fatta attraverso l'impresa o che riguarda strettamente il proprio lavoro. In particolare esplorare:

- o chi decide di fare formazione,
- o frequenza e partecipazione alle iniziative,
- o modalità,
- o tipologia,
- o giudizio complessivo? in generale lei ha effettuata la formazione adatta? Quali



caratteristiche dovrebbe avere una formazione per essere efficace per le sue esigenze lavorative?

### **Proiezione della propria professione nel tempo**

Come vi vedete tra 5 anni? Sempre Quadro o altro?

Come sarà cambiato il vostro lavoro:

*Il gioco delle competenze e conoscenze?*

*quali competenze e conoscenze penserete ancora di utilizzare?*

*quali invece cadranno in disuso?*

*quali competenze vi occorreranno?*

### **Esercitazione individuale e collettiva riguardo la percezione di collocazione del proprio ruolo in azienda. Quindi:**

1) Distribuire due fogli per ciascun partecipante e invitare a scrivere individualmente quanto indicato nei fogli

#### **in un primo troveranno scritto:**

in questo foglio elenchi tutte quelle conoscenze e competenze che possiede ma che non le vengono richieste per lo svolgimento del suo lavoro

#### **in un secondo:**

In questo foglio elenchi tutte quelle conoscenze e competenze che applica nel suo lavoro e che non le sono riconosciute per la posizione che occupa

2) Riportare su lavagna a fogli mobili o similare (cartellone da appendere) tutte le indicazioni scritte individualmente (interessante evidenziare la eventuale ricorrenza) - mentre si riportano chiedere il perché di determinate indicazioni se non sono chiare -;

3) Insieme collocare le competenze emerse nei due fogli in tre "contenitori" - è possibile anche che una stessa possa stare in tutti e tre i contenitori? -:

1- competenze/conoscenze da dirigente

2 - competenze da Quadro

3 - competenze da .....(farlo definire da loro, può essere sia in alto - ad esempio proprietà - che in basso )

*(prima alle donne)*

### **Vita da Quadri donne?**

Nella sua impresa vi sono meno donne Quadro rispetto a quanto potrebbero essere?

Perché accade questo? Cosa incide maggiormente?

Come pensate si possa intervenire per cambiare la situazione?

*Chiudere e salutare*

## GRIGLIA 2

### Presentazione

Indicare i motivi per cui si è organizzato l'incontro (*senza svelare troppo rimanere sul generico*);

- Chiedere il consenso all'audioregistrazione e spiegare i motivi per cui la si utilizza;
- Regole del gioco:
  - o Non sovrapposizione negli interventi
  - o Tutte le opinioni hanno lo stesso valore
  - o Non esiste una risposta errata o giusta.

### Riscaldamento

- Giro di tavolo
  - o Nome della persona, età, (*no titolo di studio, ma tenere sullo sfondo avendo le disponibili le schede di reclutamento*)
  - o Azienda in cui lavora (di cosa si occupa, quanti dipendenti ha, quanti Quadri, quanti dirigenti ed eventuali proprietari);
  - o Prospettive di mercato e sviluppo per l'impresa (racogliere opinioni libere).
  - o Anni di anzianità in impresa, anni di anzianità lavorativi in generale;

### Domande specifiche

#### Diventare ed essere Quadro

- 1) Quando e come è diventato Quadro? .. ricostruire i percorsi attraverso cui è diventato Quadro indipendentemente dall'impresa attuale. E come si arriva ad essere Quadri nella nell'azienda in cui lavora attualmente?
- 2) In cosa consiste il suo lavoro? Qual competenze sono necessarie? (N.B. Analizzare bene il linguaggio con cui si esprimono se tecnico e specifico o derivante da altri contesti - consulenziale, formativo, altro)

#### I confini e la forza del mandato

- 3) A chi risponde in azienda? Gestisce un budget? Coordina o ha responsabilità su altri lavoratori (quanti?)

#### Aspetti di plus e minus del proprio lavoro

- 4) Quali sono le fonti di maggior stress del suo lavoro? (solitudine, mancanza di identità di Quadro, le aspettative dei clienti/committenti, altro) E come affronta tale stress (ricorre a..)?
- 5) E quali le fonti di maggior soddisfazione?

#### Proiezione della propria professione nel tempo

- 6) Come vi vedete tra 5 anni? Sempre Quadro o altro? Di cosa avrete bisogno? Come sarà cambiato il vostro lavoro?

#### Vita da Quadri donne

- 7) Nella sua impresa vi sono meno donne Quadro rispetto a quanto potrebbero essere?

- Perché accade questo? Cosa incide maggiormente?
- Come pensate si possa intervenire per cambiare la situazione?

*Chiudere e salutare*

# IL QUESTIONARIO ON LINE

## 1. Et 

- Fino a 35 anni
- 36-45 anni
- 46-54 anni
- 55 anni e oltre

## 2. Genere

- Femmina
- Maschio

## 3. Titolo di studio (indicare il titolo pi  elevato conseguito)

- titolo accademico (fino alla terza media)
- Diploma o qualifica professionale
- Titolo universitario o equivalente (DPL, diploma universitario, laurea breve, laurea specialistica, master, dottorato)

## 4. Dimensione d'impresa in cui lavora (risultati la dimensione a livello nazionale)

- meno di 10 addetti
- 10-14 addetti
- 15-19 addetti
- 20-249 addetti
- 250-499 addetti
- 500 e oltre

## 5. Qual   il settore economico principale della sua azienda?

- commercio, manutenzione e riparazione di autoveicoli e motocicli; vendita al dettaglio di carburanti per autotrazione
- commercio all'ingrosso e intermediari del commercio, autoveicoli e motoveicoli esclusi
- commercio al dettaglio (escluso quello di autoveicoli e di motocicli); riparazione di beni personali e per la casa
- produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua
- costruzioni
- alberghi e ristoranti
- trasporti e attivit  connesse
- attivit  postali e di corriere
- telecomunicazioni
- intermediazione finanziaria e assicurazioni
- attivit  immobiliari
- noleggio di macchinari e attrezzature senza operatore e di beni per uso personale e domestico
- informatico e attivit  connesse
- ricerca e sviluppo
- attivit  di servizi alle imprese
- sanit  e assistenza sociale
- altri settori

## 5a. Precisi a seguire lo specifico ambito di attivit  della sua impresa (max 100 caratteri)

## 6. Per quali funzioni aziendali lavora? (indicare al massimo 3 risposte)

- amministrazione
- marketing
- commercializzazione
- produzione
- sviluppo
- personale e organizzazione
- commerciale e vendita
- acquisti
- magazzino e logistica
- direzione generale
- l'impresa ha una dimensione ridotta per cui svolge pi  funzioni di supporto
- altra area

## 7. Da quanti anni lavora? (consideri tutte le sue esperienze professionali)

- da meno di 3 anni
- 3-10 anni
- 11-18 anni
- 19-24 anni
- 25 e oltre

## 8. Da quanti anni   quadro?

- da meno di 2 anni
- 2-5 anni
- 6-10 anni
- 11-18 anni
- 20 e oltre

## 9. Da quanti anni lavora nell'attuale azienda come quadro?

- da meno di 3 anni
- 3-9 anni
- 10-19 anni
- 20 e oltre

## 10. Area geografica in cui   ubicata la sua sede operativa

- Nord-Ovest (valle d'Aosta, Piemonte, Lombardia, Liguria)
- Nord Est (Trentino Alto Adige, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna)
- Centro (Toscana, Umbria, Marche, Lazio, Abruzzo)
- Sud e isole (Puglia, Campania, Basilicata, Puglia, Calabria, Sicilia, Sardegna)

## 11. Quanti collaboratori gestisce?

- nessun collaboratore (procedere con la domanda 12)
- Numero

## 11.b (solo se gestisce collaboratori) Gli strumenti di gestione dei suoi collaboratori (ad esempio valutazione del personale, conoscenze di cash-in/cash-out, modelli di gestione del personale etc.)

- sono forniti dal finanziere
- sono il risultato delle sue esperienze

## 12. A chi risponde del suo operato?

- altro quadro
- dirigente
- amministratore delegato
- titolare

## 13. Per il raggiungimento degli obiettivi assegnati (tracce tra le seguenti risposte)

- opera all'interno di vincoli di budget
- dispone di un preciso budget di gestione secondo orientamenti predefiniti dalla direzione
- dispone di un preciso budget di gestione in autonomia
- non dispone di alcun budget

## 14. I suoi obiettivi e le modalit  di lavoro sono prevalentemente:

- determinati dall'azienda/vostra madre (se multinazionale o parte di un Group)
- determinati dal titolare/proprietario (se impresa autonoma)
- determinati dal responsabile (se diverso dal proprietario/titolare)
- condivisi con il mio responsabile
- condivisi con un gruppo di lavoro pi  ampio

15. E' diventato quadro

- nell'ente in cui lavoro attualmente.
- in un'ente esterno.

16. Pensando alla sua esperienza, come è diventato quadro? (scelga le risposte che meglio descrivono la sua situazione)

- riconoscimento formale del potenziale, in relazione al possesso di titoli di studio specifici e a esperienze formative strutturate
- riconoscimento di livelli di capacità e competenze acquisiti attraverso l'esperienza di lavoro
- progettazione locale di mantenimento di equilibri tra ruoli nella struttura organizzativa
- progettazione locale di mantenimento di equilibri organizzativi e sinodi di stato del personale

17. Quali strumenti sono utilizzati per favorire la crescita e lo sviluppo dei quadri nelle sue imprese? (scelga quelle possibilità che meglio descrivono la sua realtà aziendale)

- processi di Assessment (valutazione delle conoscenze e delle competenze acquisite, valutazione del potenziale MC)
- verifica del raggiungimento di obiettivi misurabili
- partecipazione a percorsi formativi strutturali (acquisizione di certificazioni, percorsi formativi ECTS/CFP/450)
- percorsi di mobilità tra aree o strutture interne all'impresa
- non è utilizzato alcun strumento progettato

18. Quale tra le seguenti affermazioni rappresenta maggiormente la sua attuale prospettiva di carriera (una sola risposta)

- sono pienamente soddisfatto della mia attuale posizione e non ho alcune intenzioni di cambiare in futuro
- sono pronto a ricoprire un ruolo di ulteriori responsabilità che mi verrà riconosciuto dall'azienda attuale
- per migliorare la mia condizione dovrò cambiare azienda
- non potrò andare oltre nella mia carriera anche se cambassi azienda
- non sono in grado di valutare le possibili evoluzioni della mia carriera
- pur non essendo pienamente soddisfatto della mia attuale posizione non ho alcuna intenzione di cambiare in futuro
- sto valutando le possibilità di proseguire con forme di lavoro autonome
- mi sento vicino alla pensione e non sono più interessato ad investire sul lavoro

19. Con quale tra le seguenti affermazioni si trova maggiormente d'accordo? (una sola risposta)

- il quadro non è un profilo teorico, ma un risolutore di problemi
- quello del quadro è un ruolo di responsabilità, e le differenze con il ruolo di dirigente sono sfumate
- il quadro è un profilo caratterizzato da elevata esperienza e capacità tecnica
- il quadro svolge prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa
- il quadro esiste solo come espressione contrattuale
- il quadro è un lavoratore che più di altri "non guarda l'orologio"

20. Quante controparte le mansioni e i compiti da lei effettivamente svolti con quelli che lei ritiene precisi della sua posizione di quadro? (A: indicare poco spartiti i ruoli, o alcuni contornati due cerchi. Un cerchio rappresenta le mansioni e i compiti da lei effettivamente svolti, l'altro cerchio quelli che lei ritiene precisi della sua posizione di quadro. I cerchi possono essere disposti o sovrapposti. Debbono il riquadro che meglio descrive la sua condizione)



21. Quali sono gli elementi di soddisfazione del suo lavoro? (indichi i più importanti, per un massimo di tre risposte)

- possibilità di apprendere cose nuove
- possibilità di confrontarsi con obiettivi ambiziosi
- opportunità di carriera
- flessibilità dell'orario di lavoro
- varietà dei compiti e delle mansioni
- utilizzo di conoscenze e competenze di natura interdisciplinare / trasversale
- adeguata retribuzione tra compiti richiesti ed effettivo possesso di abilità ed esperienze
- buona retribuzione
- autonomia decisionale
- possibilità di contribuire con il proprio lavoro al miglioramento della propria organizzazione
- coerenza con il management
- posizione influente nell'organizzazione
- riconoscimenti positivi legati al raggiungimento di obiettivi di lavoro (quantitativi e qualitativi)
- non vi sono particolari motivi di soddisfazione

22. E quali quali di insoddisfazione? (indichi i più importanti, per un massimo di tre risposte)

- mancanza di possibilità di apprendere cose nuove
- sofferenza continua al raggiungimento di obiettivi aziendali ambiziosi
- insufficienti possibilità di ulteriore carriera
- orario di lavoro eccessivo
- eccessiva varietà dei compiti e delle mansioni
- eccessiva richiesta di conoscenze e competenze non riguardanti strettamente l'ambito specialistico di pertinenza
- mancata corrispondenza tra compiti richiesti ed effettivo possesso di abilità ed esperienze
- retribuzione inadeguata
- scarsa autonomia decisionale
- scarsa visibilità degli effetti del proprio operato sul miglioramento della propria organizzazione
- scarsa coerenza con il management
- scarsa possibilità di influire sulle strategie aziendali
- mancanza / scarsità di riconoscimenti positivi legati al raggiungimento di obiettivi di lavoro
- non vi sono particolari motivi di insoddisfazione

23. Attraverso, attraverso quali modalità sviluppa e aggiorna le sue competenze / conoscenze professionali? (indichi le due modalità più rilevanti)

- attraverso corsi di formazione organizzati dall'azienda
- attraverso corsi di formazione frequentati al di fuori dell'orario di lavoro
- attraverso il confronto con colleghi che operano su problematiche lavorative simili
- attraverso il contatto di tecnici e specialisti esterni (consulenti, fornitori etc.)
- attraverso la sola esperienza di lavoro
- autonomamente con approfondimenti personali (attraverso libri di lettura, manuali tecnici, riviste specialistiche, web...)
- applicando sul lavoro conoscenze e competenze derivanti da altri contesti (attività associative, di volontariato, del tempo libero etc.)

24. Ritenga che le sue esigenze di aggiornamento siano soddisfatte dalle modalità sopra indicate?

- si (rispondere con le domande 28)
- no

25. Le sue esigenze di aggiornamento potrebbero essere maggiormente soddisfatte da:

- corsi di formazione organizzati dall'azienda più mirati alle sue specifiche esigenze
- le portavoce autonome ed iniziative formative organizzate da aziende o istituti, al di fuori dell'orario di lavoro
- il confronto strutturato con colleghi che operano su problematiche lavorative simili
- un maggiore ricorso a tecnici e specialisti esterni (consulenti, fornitori etc.)
- disponibilità di tempo per approfondimenti personali (attraverso libri di lettura, manuali tecnici, riviste specialistiche, web...)

**26. Attraverso quali canali si trova informato sulle opportunità di formazione?**

(Indicare i due canali più rilevanti)

- colleghi e/o proposte di società esterne messe a disposizione dall'azienda
- realtà associative
- QuadriF (sito, newsletter etc.)
- siti internet di enti di formazione
- l'azienda in cui lavoro
- non ha tempo per informarsi autonomamente
- altro

**27. Le iniziative di formazione organizzate o approvate dall'azienda si svolgono prevalentemente**

- in orario di lavoro
- fuori orario di lavoro (prevedere con la domanda 28)

**28. In relazione alle partecipazioni a iniziative di formazione durante l'orario di lavoro (valga l'affermazione che meglio corrisponde alla sua esperienza)**

- l'azienda crea le condizioni ottimali per una efficace partecipazione
- le viene fatto capire che l'assenza dal lavoro potrebbe creare dei problemi
- spesso viene interrotta da richieste (telefonate o di persona) di interventi su problemi di lavoro contingenti
- pur con il pieno avallo dell'azienda, avverte che la sua partecipazione crea problemi e la continuità del lavoro

**29. Ha partecipato negli ultimi 3 anni a iniziative di formazione promosse o organizzate da QuadriF?**

- sì (procedere con la domanda 31)
- no

**30. Per quale motivo non ha partecipato a iniziative di QuadriF?**

(Se più di uno)

- non ricevevo né lettere né proposte da QuadriF
- l'offerta di QuadriF non corrispondeva alle sue esigenze
- non facevo parte ancora formalmente di QuadriF in una sede facilmente raggiungibile
- non facevo parte di un'area dell'azienda
- il momento di partecipazione ai corsi coincideva con altri impegni
- il corso di cui si intendeva far parte era considerato insufficiente in termini di contenuti o di qualità

**31. A suo avviso, oltre alle tipologie di formazione più predilette da QuadriF, quali ulteriori servizi potrebbe fornire l'azienda? (anche più di una risposta)**

- e-learning
- migliore informazione sulle nuove opportunità di finanziamento delle formazioni (da parte del sistema pubblico, dei Fondi interprofessionali ecc.)
- maggiore informazione sulle iniziative proposte da QuadriF
- percorsi di apprendimento professionali on-quadri
- servizi di assessment / bilancio di competenze
- altre (specificare)

**32. Come è venuta a conoscenza del questionario?**

- ha ricevuto una mail da QuadriF
- le è stato riferito da un collega
- è stato invitato a rispondere dall'impresa
- ha letto del questionario sul sito di QuadriF
- altro (spec.)

**33. Nella gestione del ruolo, avverte delle differenze rispetto ai suoi colleghi maschi?**

- sì
- no (fine intervista)

**34. Quali sono le differenze più rilevanti? (anche più di una risposta)**

- nella possibilità di ascoltare o fivelli o bronchi o gli orecchi
- nella necessità di conciliare le richieste dell'azienda con i tempi di vita personale e familiare
- in una minore considerazione delle proprie capacità e competenze da parte dei colleghi
- altre (specificare)