

Non tutto l'oro luccica.
Criticità dei lavori dei laureati
identificate tramite *Importance-Performance Analysis*

Giovanna Boccuzzo, Luigi Fabbris, Elena Scarsi¹
Dipartimento di Scienze Statistiche, Università di Padova

Riassunto. In questa nota si evidenziano alcune criticità delle occupazioni trovate dai laureati dell'Università di Padova entro sei mesi dal conseguimento del titolo di laurea. Le criticità derivano dall'analisi delle risposte date dai laureati in una indagine promossa dall'Ateneo per monitorarne i destini lavorativi e professionali. I lavori dei laureati si esaminano per gli aspetti della realizzazione personale, del reddito, del contratto, delle relazioni e del luogo di lavoro. Di ciascun aspetto si misura la soddisfazione e si stima l'importanza. Il metodo grafico adottato per l'analisi dei dati, detto IPA–*Importance-Performance Analysis*, determina le criticità confrontando la soddisfazione con l'importanza assegnata agli aspetti del lavoro. Alcuni risultati delle analisi, distinti per facoltà di provenienza e categoria dei laureati, generano spunti per suggerire politiche formative e di *welfare*. Nella nota sono introdotte alcune innovazioni sulla metodica d'analisi.

Parole chiave: Qualità del lavoro; Indagine sui laureati; *Importance-Performance Analysis*; Università di Padova.

1. Qualità del lavoro dei laureati: *l'oro non luccica da ogni lato*

Per un neolaureato, il trovare lavoro ha lo stesso effetto di un raggio di sole che interrompe la sorda consapevolezza della disoccupazione che gli cresce dentro appena conseguito il titolo. La luminosità del lavoro è ancora più vivida, può fare intravedere anche le prospettive, se il lavoro è buono sin dall'inizio.

¹ Il presente lavoro è stato finanziato nell'ambito del progetto PRIN 2007 “Modelli e metodi per abbinare profili formativi e bisogni di professionalità di comparti del terziario avanzato”, cofinanziato dal MIUR e dall'Università di Padova, e del progetto di Ateneo 2008 “Indicatori di efficacia della formazione terziaria e riflessioni metodologiche dalla ricerca su laureati dell'Università di Padova” di cui è coordinatore L. Fabbris. I tre autori hanno impostato e realizzato il lavoro assieme. Tuttavia, E. Scarsi ha steso il Par. 3, G. Boccuzzo i Paragrafi 4 e 5, L. Fabbris i restanti paragrafi.

Un lavoro è buono, o di buona qualità, se dà al lavoratore un buon reddito e adeguate garanzie contrattuali, si svolge in contesti favorevoli, è orientato alla sua realizzazione professionale e sociale². Alcuni studiosi aggiungono che la qualità del lavoro è funzione anche della coerenza con gli studi svolti. In una primitiva accezione di bontà del lavoro, questa era considerata addirittura una dimensione cruciale, in modo particolare, per i laureati che tanto hanno investito per formarsi.

D'altra parte, un lavoro è tanto meno buono quanto più sono critiche le dimensioni, ossia se il reddito non è sufficiente a rendersi autonomi dalla famiglia, oppure è appiattito e non premia il merito, se le competenze che il lavoratore possiede sono un capitale senza valore e senza prospettive di successo professionale e sociale, se il contratto rimane a lungo precario e deresponsabilizzante, se l'attività richiede adattamenti intollerabili d'orario, di luogo, di distanze da percorrere, di modalità di lavoro, di strumenti operativi, di ambiente relazionale.

La maggior parte dei lavori dei neolaureati ha aspetti buoni e altri meno. *Neppure l'oro luccica da tutti i lati*. Nel seguito, si presentano e si discutono i dati sui lavori dei laureati dell'Università di Padova a sei mesi dal conseguimento del titolo. I dati derivano dalla ricerca, detta Agorà, che l'Ateneo ha promosso per monitorare dal 2007 al 2011 i destini lavorativi e professionali dei propri laureati e a desumerne elementi di giudizio per definire politiche accademiche.

Il campione, selezionato per rappresentare statisticamente i singoli corsi di studio dell'Ateneo, è composto da oltre 4.800 unità. Il campione di cui si analizzano i dati è composto di 2.443 laureati occupati. Per maggiori dettagli metodologici sul campione e sulla rilevazione dei dati si può consultare Fabbris (2010).

Nella Tab. 1 è descritto il gradimento dei laureati padovani per vari aspetti del proprio lavoro, distinguendo le categorie dei laureati che hanno trovato il primo lavoro, o che hanno cambiato lavoro dopo il conseguimento del titolo, da quella dei laureati che proseguono l'attività iniziata prima della laurea. Si nota che tutti i valori medi della soddisfazione dei laureati per il lavoro svolto variano tra 6 e 8, su una scala da 1 a 10, vale a dire oltre la sufficienza e nell'intorno di 7,5, valor medio della soddisfazione complessiva per il lavoro dei laureati a Padova.

Gli aspetti del lavoro più soddisfacenti per i neolaureati sono l'indipendenza per i ruoli ricoperti, l'autonomia per le attività lavorative svolte, la possibilità di acquisire nuova professionalità esercitando *in vivo* le conoscenze e le abilità acquisite con gli studi universitari e la congruità dell'ubicazione e delle caratteristiche qualitative del luogo di lavoro. Tutte queste sono caratteristiche che concorrono a valorizzare la professionalità del laureato e che anticipano il suo appagamento psicologico, la realizzazione della sua personalità nel lavoro e nella società.

² Per approfondimenti, si possono consultare: Hackman e Oldham (1975), Yankelovich (1993), Tilly (1996), Jencks *et al.* (1998), Ng *et al.* (2005), Rüdiger e McVerry (2007) e, in questo volume, Fabbris *et al.* (2010) e Gubitta *et al.* (2010).

Tabella 1. Valore medio della soddisfazione (su scala 1÷10) dei laureati dell'Università di Padova che lavorano a sei mesi dal conseguimento del titolo, per aspetto valutato e condizione rispetto al lavoro

Aspetto	Nuovo lavoro		Stesso lavoro (n=660)	Totale laureati (n=2440)
	Primo (n=1361)	Cambiato (n=419)		
Stabilità e sicurezza	6,77	6,66	7,18	6,86
Acquisiz. Professionalità	7,62	7,78	7,25	7,56
Prestigio sociale	6,76	6,78	6,40	6,67
Risponde interessi cultur	7,30	7,27	6,91	7,20
Utilità sociale	7,13	7,43	7,12	7,18
Indipendenza, autonomia	7,67	7,61	7,69	7,67
Flessibilità di orari	7,14	7,02	7,10	7,11
Tempo libero dopo	6,43	6,36	6,59	6,46
Ubicazione, caratteristic	7,45	7,64	7,38	7,46
Prospettive di guadagno	6,57	6,74	5,97	6,44
Prospettive di carriera	6,52	6,51	5,87	6,35
<i>Valutazione complessiva</i>	<i>7,52</i>	<i>7,78</i>	<i>7,30</i>	<i>7,51</i>

Gli aspetti meno soddisfacenti sono le prospettive di carriera e di guadagno, prospettive che molti neoassunti faticano ad intravedere, presi come sono dalla novità della situazione, appiattiti nella posizione impiegatizia (Fabbris *et al.*, 2002), con contratti di attesa e con stipendi quasi indipendenti dalla professionalità. Non è un caso che, nella letteratura romanzata, l'attuale sia detta "generazione mille euro" (Incorvaia e Rimassa, 2006), riferendosi al generale appiattimento e alla minima necessità del reddito percepito.

Un altro aspetto per il quale i neolaureati – che sono giovani e hanno viva nella memoria la vita da studente – sono poco soddisfatti è la minore disponibilità di tempo libero rispetto alle abitudini consolidate. Non è impensabile che questi atteggiamenti cambino nel tempo.

Hanno valori di soddisfazione intermedia, ma sopra la sufficienza, il prestigio sociale per il lavoro svolto, la percezione di utilità sociale per ciò che il laureato fa, la stabilità e la sicurezza del lavoro, la flessibilità degli orari, la rispondenza delle attività e dei ruoli ai propri interessi culturali. All'ingresso nel lavoro, le qualifiche e i riconoscimenti professionali sono così minimali, secondo i neoassunti, da far loro percepire come (ancora) separati lo status professionale e i riscontri sociali che derivano dall'esercizio di ruoli lavorativi. Nel seguito, cercheremo di capire quali categorie di laureati avvertono in modo particolarmente acuto questa sensazione.

Se si distinguono gli occupati secondo che abbiano trovato un nuovo lavoro o continuino quello che svolgevano prima di laurearsi, si nota che il mantenimento di un lavoro “da diplomato”, qual è tipicamente quello esercitato prima di conseguire il titolo universitario, è generalmente meno soddisfacente di quello acquisito ex novo, se si esclude l'aspetto della sicurezza del posto e la percezione di poter disporre di tempo libero dopo il lavoro. Il neolaureato è combattuto tra il timore di lasciare un posto di lavoro sicuro e le ambizioni a cercare una nuova posizione, generata dall'acquisizione di un titolo di studio più elevato.

Se, da quelli che hanno trovato un nuovo lavoro, si espungono i laureati che lavoravano durante gli studi, si osserva che questi ultimi sono particolarmente soddisfatti per il nuovo lavoro dal punto di vista professionale e rispetto all'ambiente di lavoro e alla percezione di utilità sociale per ciò che fanno. Sono un po' meno soddisfatti per la flessibilità degli orari, ma manifestano una soddisfazione uguale agli altri neoassunti per ogni altro aspetto del lavoro. È chiaro che cambiano lavoro perché sono insoddisfatti di quello che avevano e che la stabilità del contratto, cui rinunciano per entrare nella nuova posizione, è un aspetto secondario rispetto alla possibilità di affermarsi professionalmente e socialmente tramite il lavoro.

La proporzione di laureati a Padova che considerano la propria attività di lavoro coerente con gli studi svolti, è del 72% (Tab. 2). Si tratta di una quota notevole, soprattutto se si considera che la metà di questi lavoratori giudica il proprio lavoro perfettamente in linea con l'investimento formativo finora accumulato³.

Tabella 2. *Distribuzione percentuale dei laureati dell'Università di Padova occupati a sei mesi dal conseguimento del titolo, per grado di coerenza tra attività di lavoro e studi e condizione rispetto al lavoro*

Coerenza	Nuovo lavoro		Stesso lavoro (n=660)	Totale laureati (n=2440)
	Primo (n=1361)	Cambiato (n=419)		
<i>Per niente</i>	11,9	18,4	21,2	15,6
<i>Poca</i>	12,5	11,2	13,4	12,5
<i>Abbastanza</i>	36,4	34,0	36,2	35,9
<i>Molta, piena</i>	39,1	36,4	29,2	36,0
<i>Non so, non risponde</i>	0,1	0,0	0,0	0,0
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

³ Nel seguito della nota, non distingueremo tra le categorie “molto” e “abbastanza” coerente e terremo distinti solo gli occupati che sentono di avere un lavoro sufficientemente coerente con la propria formazione da quelli che pensano che non lo sia. L'intensità della sensazione di coerenza può, infatti, dipendere da mera accidentalità.

La coerenza di chi non si sposta dal vecchio lavoro è del 65%, quella di chi si è riposizionato sul mercato del 70% e di chi entra per la prima volta nel lavoro è del 75%. Il mantenere l'attività lavorativa svolta prima di conseguire il titolo può dunque limitare la coerenza tra la professionalità esercitata e il titolo di laurea appena conseguito.

Stupisce che il trovare un lavoro coerente con l'investimento formativo sia più facile per un neolaureato che non ha mai lavorato, rispetto a quello che è inserito da qualche tempo nel lavoro. Stupisce altresì che, in due casi su tre, l'attività di chi lavorava in forza di un diploma di scuola superiore sia già coerente con la formazione ottenuta all'università. È immaginabile che la scelta del corso di studi sia stata conseguente all'attività svolta e che il titolo conseguito sia solo la sanzione della situazione professionale vissuta.

Evidentemente, le risposte sulla coerenza vanno lette assieme ad altre. Per esempio, ci si aspetta che chi aveva un lavoro e ne ha trovato uno nuovo dopo la laurea, migliori significativamente la propria qualifica. Invece, la coerenza tra la nuova attività e gli studi rimane inferiore a quella di un assunto per la prima volta. Ci si può chiedere allora se il cambiare lavoro non sia condizionato dalla necessità di non interrompere la regolarità del flusso di reddito, in modo particolare per chi ha una famiglia, ragion per cui si cerca un lavoro migliore ma si accetta la prima offerta. D'altro canto, è possibile che la coerenza tra il lavoro e l'indirizzo di studi abbia un significato meno sacrale per chi conosce il mondo del lavoro rispetto a chi vi è appena entrato.

Sono gli imprenditori o i manager aziendali a scegliere la persona più adatta a svolgere una data funzione. Non è escluso che preferiscano più spesso il neolaureato (con buoni voti e) "vergine" rispetto alle esperienze di lavoro, soprattutto se la posizione assegnata richiede un certo tasso d'innovatività. Chi ha lavorato a lungo è, in qualche misura, vincolato alle esperienze percorse e questo è, per certe attività professionali, un handicap.

La necessità di possedere un titolo universitario per svolgere un'attività si può considerare un indicatore quantitativo di buon lavoro, nel senso che definisce l'accumulo di capitale umano necessario per avere un lavoro qualificato. La coerenza tra i saperi acquisiti e le competenze richieste per un'attività ha, invece, il significato di aderenza qualitativa tra la professionalità richiesta e quella posseduta. Il 71% dei laureati pensa che sia necessaria una laurea per il lavoro trovato; la metà di questi pensa che sia necessaria proprio quella che possiede (Tab. 3).

Solo il 59% di chi continua a svolgere il lavoro iniziato prima della laurea pensa che sia indispensabile possedere una laurea per fare il proprio lavoro; viceversa, il 70% di chi cambia lavoro svolge attività per le quali è necessario il titolo universitario. Il lavoro trovato dai laureati al primo impiego è più qualificato di quello nuovo dei già lavoratori-studenti, anche secondo l'aspetto della specificità

(76% dei nuovi occupati considera la laurea necessaria). Si conferma, pertanto, una divaricazione comportamentale tra i laureati già occupati al conseguimento del titolo universitario e quelli che attendono la laurea per cercare lavoro: le attese di questi sono più alte di quelli.

Tabella 3. *Distribuzione percentuale dei laureati dell'Università di Padova occupati a sei mesi dal conseguimento del titolo, per specificità del titolo posseduto e condizione rispetto al lavoro svolto*

Specificità	Nuovo lavoro		Stesso lavoro (n=659)	Totale laureati (n=2434)
	Primo (n=1357)	Cambiato (n=418)		
<i>Propria laurea necessar</i>	38,8	37,8	28,2	35,8
<i>Basta una laurea</i>	37,6	31,8	31,3	34,8
<i>Basta diploma superiore</i>	19,8	25,1	33,3	24,4
<i>Anche titolo inferiore</i>	3,4	5,2	6,8	4,7
<i>Non sa, non risponde</i>	0,3	0,1	0,4	0,3
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

Un'altra dimensione della relazione tra il titolo posseduto e l'attività professionale è il tecnicismo della formazione. La ricerca Agorà permette di verificare sia la scarsa che l'eccessiva specializzazione della preparazione professionale, l'una e l'altra contrapposte all'adeguatezza della preparazione per il lavoro svolto. Si rileva (Tab. 4) che il 35% dei laureati giudica il titolo conseguito come poco specialistico e il 12% troppo specialistico.

Tabella 4. *Distribuzione percentuale dei laureati dell'Università di Padova occupati a sei mesi dal conseguimento del titolo, per specializzazione della preparazione professionale e condizione rispetto al lavoro svolto*

La preparazione è	Nuovo lavoro		Stesso lavoro (n=641)	Totale laureati (n=2371)
	Primo (n=1320)	Cambiato (n=410)		
<i>Poco specialistica</i>	33,0	35,8	38,9	35,1
<i>Adeguate</i>	51,9	45,4	42,6	48,3
<i>Troppo specialistica</i>	11,7	13,2	11,9	12,0
<i>Non sa, non risponde</i>	3,4	5,6	6,6	4,6
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

Sono meno rilevanti le differenze tra le valutazioni di adeguatezza di chi mantiene il lavoro che aveva da studente (43%), o lo cambia entro sei mesi dalla laurea (45%), oppure è al primo impiego (52%), anche se la prudenza nella ricerca di lavoro è maggiore tra coloro la cui attività lavorativa è più consolidata.

Le analisi che si svolgono a partire dal Par. 3 mirano ad individuare gli aspetti più critici del lavoro dei laureati con l'obiettivo ultimo di risolvere le criticità e migliorare l'efficacia della formazione erogata durante e dopo l'università. Con le analisi si risponderà a quattro domande:

- 1) *Quali, tra gli aspetti del lavoro svolto, i laureati di Padova considerano particolarmente rilevanti dal punto di vista professionale?*
- 2) *Quali risultati sta ottenendo l'Università di Padova nel formare laureati (in ragione delle attività lavorative cui sono destinati)?*
- 3) *Quali categorie di laureati si distinguono dalla generalità per aspetti dell'attività professionale particolarmente problematici?*

La tecnica di analisi che adatteremo è detta IPA – *Importance-Performance Analysis*. La metodologia di questa procedura analitica, con l'aggiunta di alcuni aspetti innovativi, è presentata nel Par. 2.

La tecnica è stata applicata in vari paesi per valutare la qualità della didattica universitaria, con riferimento alla soddisfazione dello studente (Alberty e Mihailik, 1989; Rowley, 1997; Welsh e Dey, 2002; O'Neill e Palmer, 2004). La *customer/student satisfaction*, riflettendo l'efficacia del servizio didattico, permette di individuare le eventuali criticità del processo d'erogazione (Guadagnolo, 1985).

La metodica IPA è stata applicata anche in modelli di valutazione del lavoro. Riferimenti metodologici e applicazioni si trovano in Baker (1995), Allen e Meyer (1996), Eby *et al.* (1999), Law e Wong (1999), Gaertner (1999), De Jonge *et al.* (2001), Eskildsen *et al.* (2004a), Pike e Larkin (2005).

Nei Paragrafi 3÷5 si presentano i risultati dell'analisi delle criticità dei lavori svolti dai laureati di Padova a sei mesi dal conseguimento del titolo. La brevità dell'intervallo tra l'indagine e il conseguimento del titolo, esalta la rapidità dell'inserimento lavorativo del laureato e manifesta inadeguatezze nel rapporto di lavoro e nelle prospettive professionali dei neoassunti. Le criticità sono individuate con riferimento ad alcune categorie di laureati. Esamineremo le criticità dei laureati che:

- lavoravano prima di conseguire il titolo e continuano a svolgere lo stesso lavoro, oppure lo cambiano, o sono al primo impiego (Par. 3).
- hanno conseguito un titolo di laurea triennale, oppure specialistico o a ciclo unico (Par. 4),
- hanno completato un corso in una particolare disciplina scientifica; i raggruppamenti riguardano le seguenti classi disciplinari: scienze della vita (agricola, farmacia, medicina veterinaria), socio-economiche (scienze

politiche, giurisprudenza, economia, scienze statistiche), tecnico-scientifiche (ingegneria, scienze matematiche, fisiche e naturali), umanistiche (lettere e filosofia, scienze della formazione, psicologia).

Nel paragrafo finale (Par. 6) si traggono alcune conclusioni riferite sia alla metodologia che alla sostanza dello studio e si avanzano indicazioni per future analisi della qualità del lavoro dei laureati.

2. La tecnica IPA per determinare le criticità

L'analisi grafica mediante IPA (Martilla e James, 1977) consiste nella rappresentazione di un insieme chiuso di entità su un sistema di assi cartesiani. Gli assi sono le dimensioni dell'importanza e della valutazione di performance delle entità. Nel nostro caso, l'insieme è la valutazione complessiva per il lavoro e le entità sono aspetti della qualità dello stesso lavoro.

Si consideri il sistema di assi cartesiani (X, Y) sul quale è rappresentato un insieme di p punti (X_i, Y_i) ($i=1, \dots, p$), ciascuno dei quali definisce la misurazione congiunta della performance (X) e dell'importanza (Y) dell'attributo i -esimo di un servizio presso una popolazione. La rappresentazione grafica diventa strumento per l'analisi se le origini degli assi dell'importanza e della performance sono traslate nei punti in cui – idealmente – le dimensioni da negative diventano positive (Fig. 1).

Lo zero dell'asse d'importanza è traslato nel punto in cui l'importanza supera un livello standard⁴. Sotto quel valore, l'importanza si considera nulla o indistinta, sopra, è distinta e positiva. Concettualmente più chiara è la fissazione di un valore sulla scala valutativa della performance, sotto il quale si prevedono penalizzazioni o interventi correttivi.

L'incrocio degli assi sulle nuove origini sopra-sotto i punti d'equilibrio ripartisce il piano cartesiano in quattro quadranti, cui sono associati i seguenti significati:

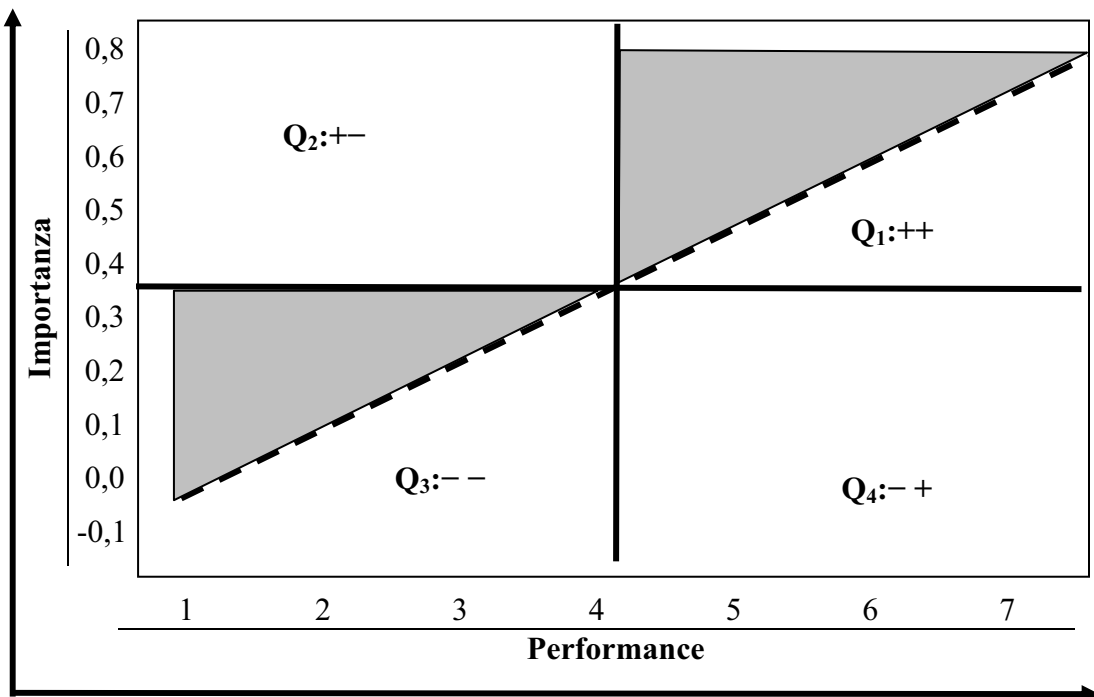
- 1) Nel primo quadrante, dove sono positive sia l'importanza che la valutazione della performance ($X:+ Y:+$), le entità sono nella posizione più favorevole, giacché sono giudicate positivamente e la popolazione vi annette valore. L'indicazione per l'azione è di proseguire sulla strada intrapresa (*keep up the good work*, secondo Martilla e James, 1977).
- 2) Le entità sul secondo quadrante, cui è annessa importanza sopra il minimo standard ma con valutazione insufficiente ($X:- Y:+$), sono quelle cui si deve

⁴ Ha poco senso parlare d'importanza negativa. Per comprendere il procedimento di traslazione dell'asse dell'importanza, si può fare riferimento al concetto di utilità, o di valore, il quale ammette l'opposto, in negativo rispetto ad un valore di indifferenza, della disutilità e del disvalore.

rivolgere il massimo sforzo d'azione, quelle la cui valutazione deve risalire lungo l'asse della valutazione fino a superare la sufficienza, poiché la popolazione le giudica importanti (*concentrate here*).

- 3) Le entità del terzo quadrante, le quali ottengono basse valutazioni ma sono poco rilevanti per la popolazione ($X:-; Y:-$), possono essere ignorate nell'agenda delle priorità (*low priority*). È tra le risorse inizialmente destinate a queste entità che si potrebbero trovare quelle necessarie a potenziare gli interventi a supporto delle entità deficitarie del secondo quadrante. Infatti, anche se la valutazione è bassa, quelle del terzo quadrante sono entità o poco rilevanti per la popolazione o surrogate da altre più rilevanti.
- 4) Le entità del quarto quadrante sono a bassa priorità anche se la valutazione è positiva ($X:+ Y:-$). Per quanto possa essere cinica, l'indicazione politica è che anche per queste entità si può attuare un disinvestimento (*possibile overkill*) per concentrare gli sforzi su quelle del secondo quadrante.

Figura 1. Sistema di assi cartesiani per la rappresentazione delle entità di un insieme a fini di IPA (adattamento da Martilla e James, 1977; Oh, 2001)



Una possibile variante interpretativa della rappresentazione di importanza e performance è l'analisi del divario (*gap*: Hawes e Rao, 1985; Ford *et al.*, 1999; Oh, 2001) che consiste nel tracciare la bisettrice del primo e del terzo quadrante,

opportunamente normalizzati (il tratteggio nella Fig. 1). La bisettrice identifica i punti nei quali la valutazione di performance uguaglia l'importanza ($X_i=Y_i$) e distingue pertanto le entità alle quali è associabile un giudizio più che positivo⁵ (sotto: $X_i>Y_i$) da quelle l'ottengono meno positivo (sopra: $X_i<Y_i$).

Nel primo quadrante, si individua la sub-area segnata in grigio, nella quale si collocano aspetti la cui performance, pur essendo positivamente valutata, è inferiore all'importanza loro annessa dalla popolazione; nel terzo quadrante, s'individua parimenti una sub-area grigia dove la valutazione è inferiore all'importanza. Se le risorse possono essere trasferite da un'entità all'altra, ci si può allora concentrare nella parte bianca del terzo quadrante per recuperare gli aspetti della qualità della performance che stanno nella parte grigia del primo quadrante.

Il metodo IPA ha il fascino della semplicità e dell'espressività. Si capisce immediatamente dove è necessario intervenire con azioni a supporto di determinati aspetti e dove è possibile tagliare, se necessario. La difficoltà metodologica sta nella determinazione dell'origine degli assi e, di riflesso, nel criterio d'identificazione dei quadranti.

Il discrimine della performance può essere esplicitamente indicato nella scala di misura adottata per rilevarla (Ortinau *et al.*, 1989). Per esempio, in una scala quantitativa da 1 a 10, si può fissare 5,5 come valore discriminante tra i giudizi positivi e quelli negativi, oppure lo zero, il valore di equilibrio, in una scala da -5 a +5. Altrimenti, il discrimine può essere stabilito in ragione delle indicazioni date dalla popolazione sul livello di performance sotto il quale è in sofferenza, applicando sui dati campionari un metodo statistico che definisce la sufficienza e l'insufficienza della valutazione (Mount, 1997; Matzler e Sauerwein, 2002).

Lo stesso vale per la scala d'importanza. Per ogni entità, si può definire una scala con valori positivi e negativi separati da un valore che denota l'importanza nulla. Il valore associato ad una entità stima la posizione relativa dell'entità stessa nel sistema di valori della popolazione investigata. Durante l'erogazione di un servizio e la successiva valutazione, il sistema di valori del percettore, che è un tutt'uno con il suo sistema emotivo, la sua razionalità ed esperienza, è lo specchio su cui si riflette la valutazione della performance.

Nella rappresentazione IPA, la valutazione di performance e la scala valoriale si rappresentano come variabili lineari e indipendenti. È una semplificazione dettata da finalità pratiche. La possibile dipendenza e curvilinearità della relazione tra importanza e performance è discussa da Eskildsen e Kristensen (2006).

⁵ Hawes e Rao (1985) denominano l'area sotto la diagonale "area saziata". Applicando un approccio vagamente simile, Slack (2004) ripartisce il piano in quattro parti: partendo dalla posizione in basso a destra e andando verso quella in alto a sinistra, individua le aree di "possibile eccesso", "appropriata", "migliorare", "azione urgente".

L'importanza di una parte rispetto al tutto si può stimare con l'analisi di regressione⁶. Si denotino con y_T la valutazione globale del servizio e \mathbf{x} il vettore di p parti che compongono il tutto rappresentato da y_T . L'equazione di regressione per la stima di y_T basata su dati standardizzati in senso statistico – ossia aventi media zero e varianza uno – è la seguente:

$$\hat{y}_T = \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_p x_p, \quad (1)$$

dove x_i è la performance dell'aspetto i ($i=1, \dots, p$) e il coefficiente $b_i = \beta_i$ è la misura della variazione in y_T corrispondente all'incremento di una unità standard in x_i . È una misura *parziale*⁷, o *netta*, della variazione che si manifesta presso le altre entità⁸; varia tra -1 e 1.

Si supponga che misure d'importanza basate sui coefficienti sommino R^2 , il quadrato del coefficiente di correlazione multipla tra Y e la combinazione lineare delle X_i , stimata tramite l'equazione (1): $\hat{R}_{y,1,2,\dots,p}^2 = \text{corr}(y, \hat{y})$. R^2 stima la frazione di devianza di y_T spiegata dalla combinazione lineare dei predittori (equazione 1).

Le funzioni che, sommando R^2 , si possono proporre come misure dei contributi individuali sono:

- il cosiddetto “contributo indipendente”⁹

$$c_i = b_i r_{yi}, \quad (2)$$

dove r_{yi} è il coefficiente di correlazione (semplice) tra y e x_i ,

- il contributo mediato dalle componenti principali (Fabbris, 1980):

$$c'_i = \sum_j^p r_{ij}^2 \beta_j^2 / \lambda_j, \quad (3)$$

⁶ Matzler e Sauerwein (2002) suggeriscono che l'analisi di regressione sia un metodo di stima dell'importanza delle entità addirittura superiore all'importanza esplicitamente proposta dalla popolazione in esame. Le misure dirette possono, infatti, risentire dell'effetto perverso del condizionamento sociale dei rispondenti. Quelle indirette sono, invece, distorte nella misura in cui le ipotesi sottostanti al modello statistico sono inadeguate (Bacon, 2003).

⁷ Dolinsky (1991) e Wittink e Bayer (1994) propongono l'impiego dei coefficienti di regressione standardizzati, Taylor (1997) di quelli non standardizzati e Lowenstein (1995) dei coefficienti di correlazione semplice. Danaher e Mattson (1994) ricorrono, invece, all'analisi di regressione logistica, Law e Wong (1999) e Eskildsen *et al.* (2004b) all'analisi delle equazioni strutturali.

⁸ Il coefficiente di regressione parziale misura la relazione tra la generica variabile predittiva X_i e Y_T al netto dell'effetto delle altre variabili predittive. Se, quindi, una variabile è rimossa dall'equazione o un'altra è aggiunta oltre alle p preesistenti, il coefficiente delle altre variabili varia, a meno che il contributo della variabile esclusa o aggiunta non sia ridondante rispetto a quello delle altre presenti nell'equazione, oppure, all'opposto, non sia incorrelata con tutte le altre.

⁹ Il “contributo indipendente” è una misura valida se nessun prodotto $b_i r_i$ è negativo. Se un prodotto è negativo, si può azzerarlo e procedere al calcolo delle coordinate degli altri come se l'entità azzerata non esistesse. Altrimenti, se b_i è significativamente negativo, si può escludere l'entità considerandola come non appartenente all'insieme di cui le entità sono il tutto.

dove r_{ij} è la stima del coefficiente di correlazione tra la variabile Y e la componente principale f_j di media 0 e varianza λ_j ($j=1, \dots, r$) ottenuta mediante l'analisi delle componenti principali degli aspetti osservati \mathbf{x} ; β_i è il coefficiente di regressione parziale standardizzato tra la variabile X_i e la j -esima componente principale; r è il numero di componenti principali con autovalore positivo.

Se R^2 è prossimo ad uno, come accade quando tutte le parti che compongono l'insieme sono presenti nell'equazione di regressione, la stima basata su c o c' acquista un particolare significato metodologico. In tal caso, infatti, le due misure stimano l'importanza delle singole variabili nell'originare la variabilità della dipendente. Pertanto, se si vogliono assegnare pesi variabili tra zero e uno e che sommano uno nel complesso, si può adottare l'equazione (2) o la (3).

L'ipotesi nulla dell'analisi di regressione è che ciascun coefficiente di regressione sia nullo. L'ipotesi alternativa è che i coefficienti siano positivi, poiché la stima del coefficiente intende misurare la capacità esplicativa della pertinente variabile, in un certo senso, è il contributo di una parte al tutto. È possibile che, a causa di variabilità accidentale (campionaria o di misura), b_i sia negativo.

Qualora b_i sia negativo si può proporre di assumere il valore assoluto come misura di importanza implicita. Nel nostro caso, la proposta è sensata solo se l'attributo esprime insoddisfazione. Se, per esempio, nel valutare la qualità del lavoro, si è rilevata la prossimità geografica tra residenza e lavoro in base alla distanza chilometrica, la relazione con gli altri aspetti positivi della qualità del lavoro sarà negativa e il segno di b_i dovrà essere cambiato.

Se, invece, il segno di b_i è negativo ma non significativo dal punto di vista statistico, è come se fosse nullo e si può, quindi, annullare oppure mantenere così com'è, rispettando la graduatoria tra entità, senza sofferenza metodologica.

Se, infine, b_i è negativo e significativo dal punto di vista statistico, e l'aspetto è rilevato perché può contribuire al – quindi si suppone che vada nella stessa direzione del – l'indicatore globale in esame, è da dubitare che sia sensato stimarne l'importanza con il valore assoluto di b_i (Wittink e Bayer, 1994). È, invece, opportuno escluderlo, proprio per il ragionamento metodologico che sta alla base della esclusione dei “contributi indipendenti” negativi (secondo l'equazione 2), vale a dire che quando, per l'aspetto i -esimo, il coefficiente di correlazione parziale, b_i , e il coefficiente di correlazione semplice, r_i , con “il tutto” hanno segni opposti, significa che la quota principale della relazione tra quell'aspetto e il tutto è assorbita da altri aspetti presenti nell'equazione di cui b_i fa parte. In definitiva, l'eventuale inclusione dell'entità i -esima come una parte del tutto non sarebbe né facilmente interpretabile, né logicamente giustificabile ai fini che qui si discutono.

Per la definizione del punto di mezzo sul quale collocare il discrimine tra i valori importanti e quelli trascurabili di b_i , si può:

- *applicare un test statistico sul valore del coefficiente di regressione o di eventuali sue trasformazioni.* Questa metodica ha un particolare significato se la numerosità campionaria è bassa e si teme che i valori di stima fluttuino in modo incontrollato. Se, però la numerosità campionaria è elevata, il valore oltre il quale i coefficienti diventano significativi è piccolo e la maggior parte degli aspetti diventa importante. È allora opportuno utilizzare altri criteri d'analisi.
- *Fissare il discriminante sul valore medio o mediano dei coefficienti.* La media dei coefficienti, data da:

$$\bar{b} = \sum_i^p b_i / n, \tag{4a}$$

è indicata dalla maggior parte degli autori come il riferimento più opportuno. La mediana è proponibile se l'insieme dei coefficienti è molto asimmetrico e la media rischia di essere trascinata dai valori estremi (Martilla e James, 1977), anche se va precisato che, se molti valori sono attorno allo zero, la mediana può essere nulla o persino inferiore a zero. Kitcharoen (2004) propone, nel caso di forte asimmetria, misure basate sui ranghi.

- *Determinare un valore intermedio tra \bar{b} , valor medio dei b_i , e R/p .* Ciò discende dal fatto che, se esiste almeno un aspetto correlato con Y , il valore minimo assunto dalla media dei b_i , per $p \geq 2$, è R/p , valore raggiunto quando un solo aspetto spiega la variabilità di Y (ossia $b_1 = R$) e tutti gli altri hanno valore nullo. Il valore massimo della media dei b_i si ottiene quando tutti gli aspetti contribuiscono in modo uguale alla determinazione di Y , la varianza tra aspetti è nulla e la media è, pertanto, $\bar{b} = b_i \leq R/\sqrt{p}$. L'ipotesi di uguale importanza degli aspetti è l'ipotesi banale, quella che non dà alcuna indicazione dal punto di vista analitico. Le ipotesi che permettono di discriminare tra gli aspetti in esame sono, invece, quelle che mostrano coefficienti variabili.

La media dei coefficienti si può, infatti, scrivere anche nelle seguenti formulazioni:

$$\bar{b} = \sqrt{\frac{1}{p} \sum_i^p b_i^2 - \text{var}(b)} \leq \sqrt{\frac{R^2}{p} - \text{var}(b)} \leq \sqrt{\frac{1}{p} - \text{var}(b)}, \tag{4b}$$

dove $\sum_i^p b_i^2$ denota la frazione di devianza di Y spiegata “al netto” dal

predittore i -esimo, cioè a dire, tenendo fermi gli altri $p-1$ aspetti, $R^2 - \sum_i^p b_i^2$ è

la quota di devianza di Y spiegata congiuntamente dagli aspetti, $1-R^2$ è la quota di devianza residua di Y e $\text{var}(b) = \sum_i^p (b_i - \bar{b})^2 / p$ è la stima della varianza dei coefficienti.

La formula (4b) indica che il valor medio dei coefficienti si riduce quanto più i coefficienti sono variabili. Pertanto, se si pone come origine dei quadranti un valore inferiore alla media, si assume che sia importante un maggior numero di aspetti, e ciò protegge contro una variabilità non esplicita, come può essere quella di rilevazione dei dati. Si può fare un'ipotesi sulla quota di variabilità non misurata per determinare una "zona grigia" tra la media e una media ipotetica, sopra la quale i valori dei coefficienti b_i sono sicuramente importanti e sotto la quale non lo sono. Per il calcolo dell'estremo inferiore dell'intervallo "grigio", si può inserire nella formula (4b) il valore ipotetico di $\text{var}(b_i)$, per esempio la varianza calcolata aumentata di un 20-30%. Per il calcolo di intervalli fiduciari attorno alla media, si può adottare la proposta di Wu e Shieh (2009).

La formula (4b) indica, inoltre, che quanto più gli aspetti sono distinti tra loro, tanto più elevato è il discriminare tra gli aspetti importanti e quelli non importanti. Ciò deriva dal fatto che il massimo valore di $\sum b_i^2$, ossia R^2 , è raggiunto se gli aspetti inseriti nell'analisi sono tra loro indipendenti e, a sua volta, R^2 raggiunge il suo massimo (uno) se nell'equazione di regressione sono presenti tutti gli aspetti rilevanti per descrivere Y .

Nell'individuare i punti vista con i quali descrivere la qualità del lavoro, è conveniente che si tratti di aspetti manipolabili, così che, qualora sia necessario intervenire, si sappia immediatamente su quali dirigersi e come agire¹⁰ (Huan e Beaman, 2005).

2.1 Analisi IPA per sotto-popolazioni

Se l'analisi IPA è svolta su segmenti della popolazione, le relazioni tra l'importanza e la performance nelle sotto-popolazioni possono aiutare il decisore a trarre indicazioni politiche finalizzate, giacché, evidenziando più dirette relazioni tra le criticità e le attese delle sotto-popolazioni, permette di rendere più specifici gli interventi (Vaske *et al.*, 1995). Per esempio, ispezionando il grafico, si può intuire l'opportunità di intervenire su certi aspetti per un segmento della popolazione e su aspetti diversi per altri segmenti.

¹⁰ È opportuno sottolineare che l'analisi IPA non è sufficiente da sola per definire decisioni di intervento. È però uno strumento per concettualizzare i problemi e ottenere spunti per ulteriori analisi.

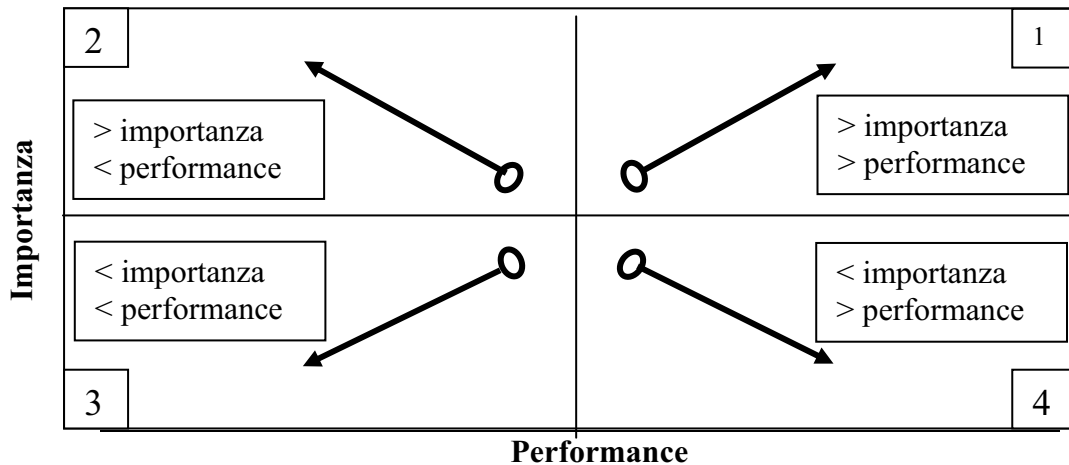
Un criterio per l'analisi grafica di sotto-popolazioni nella prospettiva IPA può consistere nella proiezione delle analisi per sotto-popolazioni sullo stesso diagramma risultante dall'analisi generale. Se l'analisi evidenziasse differenze tra le sotto-popolazioni, si riuscirebbe a caratterizzare (in termini di differenti valori) le origini delle eventuali inefficienze e a mirare gli interventi.

S'immagini di svolgere analisi statistiche con finalità IPA e di posizionare l'aspetto i -esimo ($i=1, \dots, p$) nel punto (x_i, b_i) , dove b_i è il valore del coefficiente di regressione che stima l'importanza dell'aspetto e x_i è la stima della performance del medesimo aspetto. Si ripeta ora l'analisi per il sottoinsieme di unità campionarie h -esimo ($h=1, \dots, H$) e si ricalcolino le stime $b_{i|h}$ e $x_{i|h}$ per l'aspetto i . Il punto $(x_i, b_i | h)$ definisce la posizione della sotto-popolazione nel sistema di assi cartesiani su cui è definito anche (x_i, b_i) .

Si supponga che $H=2$. Per esempio, la popolazione è distinta per genere e si vogliono posizionare i maschi e le femmine sullo stesso piano cartesiano sul quale sono rappresentati gli aspetti inerenti all'intera popolazione. Per ciascun aspetto, la distanza tra maschi e femmine sul piano è proporzionale alle differenze tra i sistemi di valori dei, e le valutazioni offerte dai, due generi.

Rappresentando le posizioni delle due sotto-popolazioni con altrettante frecce che hanno l'origine nel punto (x_i, b_i) della popolazione complessiva e le punte nei punti $(x_i, b_i | M)$ e $(x_i, b_i | F)$, si può capire se esistono differenze tra criteri di valutazione che possiedono, e le valutazioni che esprimono, rispettivamente, i maschi e le femmine.

Figura 2. Direzione delle frecce che rappresentano le posizioni di un'entità a fini di IPA relativamente ad una sotto-popolazione



La direzione di una freccia indica il tipo di scostamento della sotto-popolazione rappresentata dalla freccia dal punto che rappresenta la popolazione complessiva in esame. I casi, descritti nella Fig. 2, sono:

- il caso 1), quello in cui la sotto-popolazione è più entusiasta della popolazione complessiva per la performance ottenuta, ma vi associa anche maggiore importanza,
- il caso 3), simmetrico al caso 1), giacché la valutazione è più bassa della media, ma anche l'importanza annessa è inferiore a quella della popolazione complessiva;
- i casi 2) e 4), i quali indicano che la sotto-popolazione ha una situazione difficile per motivi opposti: il 2) rischia di essere drammatico perché la valutazione della performance è inferiore ma l'importanza annessa è superiore alla media generale, il 4), invece, può risolvere difficoltà per la sotto-popolazione, giacché la valutazione è più positiva della media ma l'importanza annessa al risultato è inferiore a quella generale.

Questo criterio di rappresentazione aggiunge una terza dimensione alla rappresentazione IPA, con il vantaggio di poter identificare immediatamente le ragioni delle differenze nelle sottoclassi. In questo modo si passa da un'analisi descrittiva ad una di cause-ed-effetti.

Tra l'altro, combinando opportunamente la variabile che rappresenta i sottogruppi, è possibile introdurre nell'analisi anche le interazioni tra variabili. Per esempio, se si vuole distinguere per genere la posizione sulla rappresentazione grafica delle categorie di laureati secondo il tipo di titolo posseduto (triennale, specialistico, ciclo unico), si creerà una nuova variabile data dal prodotto logico delle categorie delle due variabili e si analizzerà la posizione sul piano delle sei categorie della nuova variabile (M triennali, F triennali, M specialistici, F specialistiche, M ciclo unico, F ciclo unico).

Si osservi che, per ciascuna freccia che va in una delle direzioni indicate nella Fig. 2, ce ne sono altre che, per compensazione, vanno in direzione opposta. Per esempio, se $H=2$ e le sottopopolazioni sono all'incirca di uguale dimensione, se una freccia è del tipo 1) l'altra è del tipo 3). Ciò vale per le misure di performance, ma non vale necessariamente per la rappresentazione dell'importanza nelle sottopopolazioni.

Se si vogliono rappresentare due sotto-popolazioni sullo stesso piano, è necessario che il sistema di assi intermedi sia comune. Volendo rappresentare due sotto-popolazioni, A e B , sul piano definito dalla popolazione ottenuta come unione delle due parti, i coefficienti della popolazione A vanno calcolati come scarti dalla media della medesima popolazione e, analogamente, gli scarti dei coefficienti della seconda popolazione vanno calcolati rispetto alla media di B . Ciò implica applicare il criterio (4a) per il calcolo del discriminante tra i valori di b_i .

I coefficienti delle due sotto-popolazioni vanno stimati con modelli separati. Purtroppo, non esistono relazioni fisse tra i coefficienti delle due sotto-popolazioni e quello della popolazione generale, e ciò può complicare il criterio di rappresentazione. In un modello chiuso con le stesse p entità, se i valori di R^2 delle due sotto-popolazioni sono molto elevati e pure R^2 ottenuto con l'analisi della popolazione generale è prossimo al valore uno, si può supporre che le differenze, tra i coefficienti inerenti alle stesse entità nelle due sotto-popolazioni, siano causate da un diverso modo di intendere il concetto generale o, se si vuole, da una diversa scala di valori delle due sotto-popolazioni.

3. Aspetti critici dell'attività lavorativa dei laureati padovani secondo il periodo di inizio del lavoro

Per determinare le criticità del lavoro, si analizzano, in prima battuta, i risultati dell'analisi di regressione lineare svolta sull'intera popolazione di laureati che a sei mesi dichiarano di essere occupati (Tab. 5). La variabile dipendente è la soddisfazione complessiva per il lavoro (su scala 1÷10) e i predittori sono le valutazioni di aspetti della qualità del lavoro, resi dicotomici¹¹.

Si nota che tutti gli aspetti sono correlati positivamente ($r_i > 0$) con la soddisfazione complessiva. Anche i valori dei coefficienti b_i tra ogni singolo X_i e Y_T , con l'esclusione della variabile "specializzazione del titolo di studio", sono positivi e significativi dal punto di vista statistico. In altri termini, se aumenta la soddisfazione per un aspetto del lavoro, in assoluto oppure al netto delle relazioni con gli altri aspetti, aumenta la soddisfazione complessiva per il lavoro. La quota di devianza spiegata dal modello, stimata dal coefficiente di determinazione R^2 , è pari al 39%. Il valore non è prossimo ad uno, come si sperava, ma è significativo.

Affiancando, aspetto per aspetto, la stima dell'importanza a quella della valutazione fornita dai laureati (Tab. 6), si ottiene la configurazione riportata nella Fig. 3. Gli aspetti che più determinano la soddisfazione verso il lavoro sono la corrispondenza tra il tipo di attività svolta e gli interessi culturali e l'acquisizione di professionalità. Se ne deduce che il laureato percepisce che può migliorare nel lavoro le sue competenze professionali, attingendo dall'esperienza universitaria.

L'adeguatezza della specializzazione del titolo conseguito, la disponibilità di tempo libero, la stabilità e la sicurezza dell'impiego e le prospettive di guadagno si

¹¹ Le variabili predittive sono state rese dicotomiche per poter dare ai coefficienti dell'analisi di regressione il medesimo significato. Essendo, infatti, su scale diverse, i valori dei b_i non sono comparabili neppure nella forma standardizzata.

dimostrano elementi di minore importanza per i laureati che lavorano, almeno nel breve termine dopo il conseguimento del titolo.

Tabella 5. *Stima dei coefficienti di correlazione (r_i), di regressione parziale standardizzata (b_i) e del contributo alla spiegazione della soddisfazione per il lavoro dei laureati dell'Università di Padova che lavorano a sei mesi dal conseguimento del titolo, per aspetto della qualità del lavoro (n=2443)*

	r_i	b_i	$s(b_i)$	$b_i r_i$	$b_i - \bar{b}$
Stabilità e sicurezza	0,20	0,05**	0,06	0,01	-0,03
Acquisiz. professionalità	0,48	0,19***	0,11	0,09	0,11
Prestigio sociale	0,39	0,05*	0,08	0,02	-0,03
Risponde interessi cultur	0,50	0,22***	0,09	0,11	0,14
Utilità sociale	0,27	0,07**	0,08	0,02	-0,01
Indipendenza, autonomia	0,33	0,11***	0,11	0,04	0,04
Flessibilità di orari	0,22	0,07**	0,07	0,02	-0,01
Tempo libero dopo	0,08	0,03*	0,06	0,00	-0,04
Ubicazione, caratteristiche	0,15	0,03*	0,08	0,00	-0,05
Prospettive di guadagno	0,32	0,09***	0,08	0,03	0,01
Prospettive di carriera	0,36	0,06*	0,08	0,02	-0,02
Coerenza con studi svolti	0,34	0,09***	0,07	0,03	0,01
Necessità di laurea	0,28	0,03*	0,07	0,01	-0,04
Specializzaz. adeguata	0,16	0,01	0,05	0,00	-0,07
<i>Totale</i>	=	$\Sigma b_i = 1,10$ $\Sigma b_i^2 = 0,13$	=	$R^2 = 0,39$	0

(*) Significatività al 95%; (**) Significatività al 99%; (***) Significatività al 99,9%

Nel primo quadrante del grafico IPA – quello in cui si collocano gli aspetti giudicati positivamente e ai quali è attribuito un'elevata importanza – si collocano la rispondenza del lavoro agli interessi culturali dei laureati occupati, la possibilità di acquisire professionalità nel contesto professionale in cui si trovano ad operare e l'indipendenza ed autonomia che percepiscono nello svolgere il proprio lavoro.

Per i laureati, queste variabili sono rilevanti per determinare il giudizio sulla qualità del lavoro. Se ne ricava l'indicazione di proseguire nella stessa direzione che ha portato questi laureati sul mercato, ossia nella creazione di una *forma mentis* che consenta loro di percepire il lavoro come il luogo nel quale possono affinare la

propria cultura e la professionalità. Non si tratta, si badi bene, di una mera coerenza disciplinare con gli studi svolti, bensì dello sviluppo di un'istintiva connessione tra il lavoro e gli studi svolti.

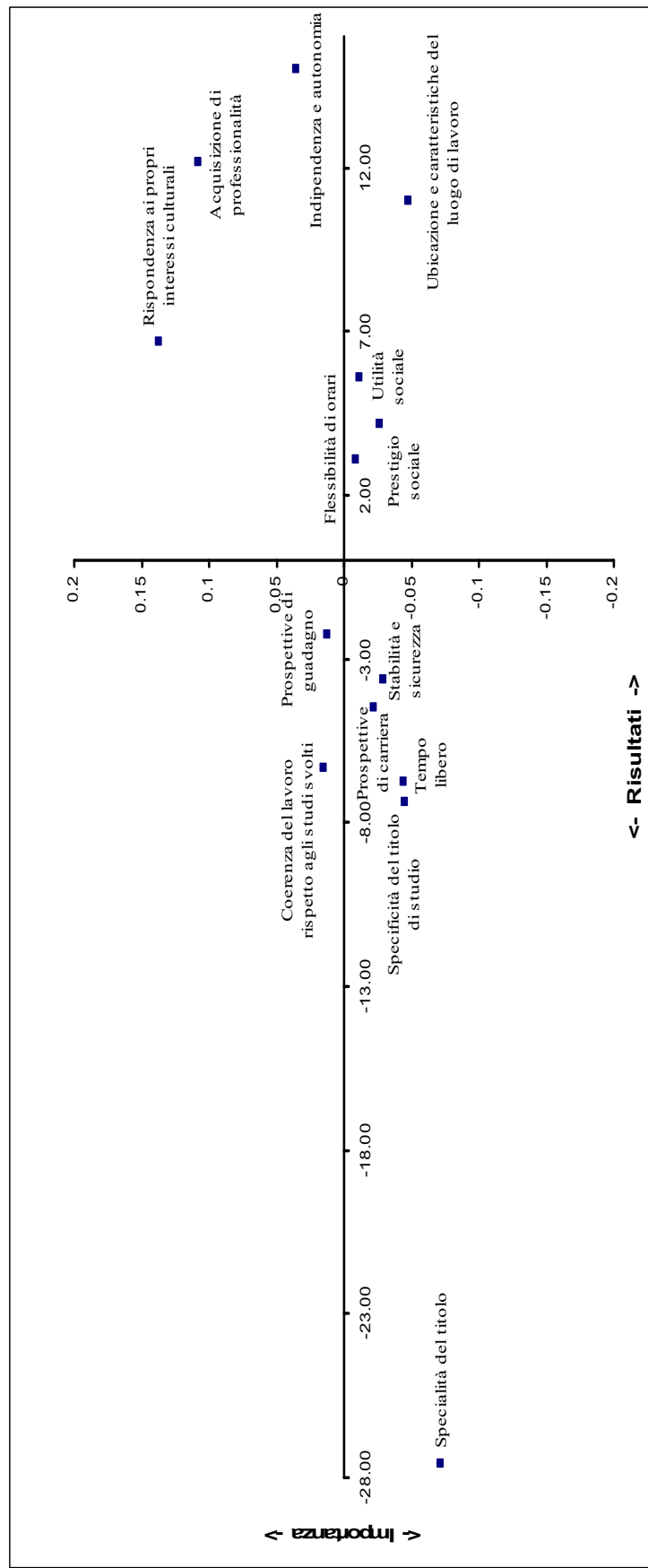
Tabella 6. Percentuale di soddisfatti, valori medi di soddisfazione (X_i), coefficienti di regressione parziale standardizzata (b_i) e importanza relativa (Y_i) di aspetti della soddisfazione per il lavoro dei laureati dell'Università di Padova che lavorano a sei mesi dal titolo ($n=2443$)

	% sodd.	X_i	b_i	Y_i
Stabilità e sicurezza	74,6	-3,59	0,05**	-0,03
Acquisizione di professionalità	90,4	12,23	0,19***	0,11
Prestigio sociale	82,4	4,23	0,05*	-0,03
Risponde interessi culturali	84,9	6,72	0,22***	0,14
Utilità sociale	83,8	5,64	0,07**	-0,01
Indipendenza, autonomia	93,2	15,07	0,11***	0,04
Flessibilità di orari	81,3	3,15	0,07**	-0,01
Tempo libero dopo	71,5	-6,70	0,03*	-0,04
Ubicazione, caratteristiche lavoro	89,2	11,01	0,03*	-0,05
Prospettive di guadagno	75,9	-2,24	0,09***	0,01
Prospettive di carriera	73,7	-4,45	0,06*	-0,02
Coerenza con studi svolti	71,9	-6,27	0,09***	0,01
Necessità di laurea	70,8	-7,31	0,03*	-0,04
Specializzazione adeguata	50,6	-27,54	0,01	-0,07
<i>Media</i>	78,2	0,00	0,08	0,00

(*) Significatività al 95%; (**) Significatività al 99%; (***) Significatività al 99,9%

Nel secondo quadrante si trovano gli aspetti ai quali l'università, da una parte, e chi ha responsabilità per il lavoro, d'altra parte, devono prestare attenzione, giacché stanno a cuore ai laureati e per i quali non sono soddisfatti, almeno nel breve termine dopo il conseguimento del titolo. Vi si trovano collocati la coerenza del lavoro rispetto agli studi e le prospettive di guadagno.

Figura 3. Importance-Performance Analysis relativa alla soddisfazione per il lavoro dei laureati



Non va dimenticato che questi laureati hanno conseguito il titolo da poco tempo e che, per molti, quello che hanno valutato è il primo lavoro da sempre. Alla conclusione del percorso universitario, è molto sentita l'attesa di un lavoro commensurato con gli studi effettuati, lavoro che attribuisca al laureato un ruolo sociale e dia una correlativa soddisfazione economica. Invece, la resa economica e la coerenza del lavoro trovato a ridosso del conseguimento del titolo non sono in genere all'altezza delle attese dei laureati neo-occupati.

Per i laureati al primo impiego, l'accettazione di una posizione così distante dalle attese di remunerazione accompagna le speranze di migliorare la propria situazione appena inseriti nella vita aziendale e acquisita esperienza professionale. Per i laureati occupati da prima della laurea, la coerenza professionale e la rendita economica del nuovo titolo sono acquisibili solo rimettendosi sul mercato del lavoro, e ciò richiede tempo.

Nel terzo quadrante si dispongono gli aspetti che ottengono basse valutazioni ma sono anche ritenuti dai laureati a bassa priorità nelle politiche d'investimento: le prospettive di carriera, la stabilità e sicurezza del lavoro, il tempo libero dopo il lavoro, la specificità e la specializzazione del titolo di studio per il lavoro.

Chi è laureato da poco lascia sullo sfondo le prospettive di carriera e non si preoccupa più di tanto di avere tempo libero dopo il lavoro, né della stabilità del contratto di lavoro: ricordiamo che in prevalenza sono giovani, non hanno ancora costituito una loro famiglia e pensano che incontreranno altre opportunità di occupazione.

Il periodo che segue la laurea sembra vissuto dal neolaureato come il tempo nel quale fare il maggior numero di esperienze lavorative, in attesa di trovare il "buon lavoro". Solo così si può spiegare la presenza nel terzo quadrante della specificità e della specializzazione tecnica del titolo di studio conseguito. Il primo approccio con il mondo del lavoro è così ansiogeno per il laureato che le attese di reddito e di successo professionale diventano secondarie rispetto al mero inserimento lavorativo.

Nel quarto quadrante si trovano sia aspetti di contesto lavorativo e sia questioni aventi rilievo psicologico per il laureato: la flessibilità dell'orario, l'ubicazione e le caratteristiche del luogo di lavoro, la sensazione di svolgere un ruolo di prestigio e socialmente utile. Rispetto a quelli del primo e del secondo quadrante, questi aspetti si possono definire accessori dell'attività lavorativa, almeno nel breve periodo dopo il conseguimento del titolo.

Si discutono ora i livelli d'importanza di aspetti specifici nella definizione della soddisfazione complessiva per il lavoro in relazione a tre categorie di laureati: quelli che, avendo un lavoro da prima del titolo, lo mantengono, quelli che lo cambiano e quelli che sono al primo impiego. I risultati dell'applicazione dell'IPA, nella versione introdotta nel Par. 2.1, sono presentati nella Fig. 4 e nella Tab. 8 di

accompagnamento. Le stime della percentuale di neoassunti soddisfatti per vari aspetti del lavoro sono riportati nella Tab. 7.

Tabella 7. *Stima della percentuale di soddisfatti tra i laureati dell'Università di Padova che lavorano a sei mesi dal titolo, per aspetto della qualità del lavoro e situazione lavorativa.*

<i>Aspetti del lavoro</i>	<i>Stesso lavoro preced. (n=660)</i>	<i>Cambiano lavoro (n=419)</i>	<i>Primo lavoro (n=1361)</i>
Stabilità e sicurezza	78,4	69,6	74,6
Acquisizione professionalità	85,6	92,6	91,9
Prestigio sociale	75,9	84,3	84,8
Risponde interessi culturali	79,1	85,9	87,3
Utilità sociale	82,2	86,0	83,8
Indipendenza, autonomia	92,2	93,1	93,8
Flessibilità di orari	80,9	79,2	82,2
Tempo libero dopo	73,5	70,3	70,9
Ubicazione, caratteristiche	86,6	91,1	89,8
Prospettive di guadagno	67,2	80,3	78,6
Prospettive di carriera	66,3	77,1	76,0
Coerenza con studi svolti	65,4	70,4	75,6
Necessità di laurea	59,7	69,7	76,7
Specializzazione adeguata	45,6	48,1	53,8
<i>Media</i>	74,2	78,4	80,0

La soddisfazione per la possibilità di migliorare la propria professionalità, per il prestigio sociale e la rispondenza agli interessi culturali, oltre che per le prospettive di guadagno, di carriera e per la qualità del luogo di lavoro, è contenuta per i laureati che mantengono dopo la laurea il lavoro che svolgevano prima. Questi hanno, mediamente, un lavoro meno qualificato sul piano professionale rispetto a chi l'ha trovato da laureato. Per forza di cose, l'attività manca di coerenza con il percorso universitario, oppure, se è coerente nei contenuti, è inferiore nei ruoli professionali.

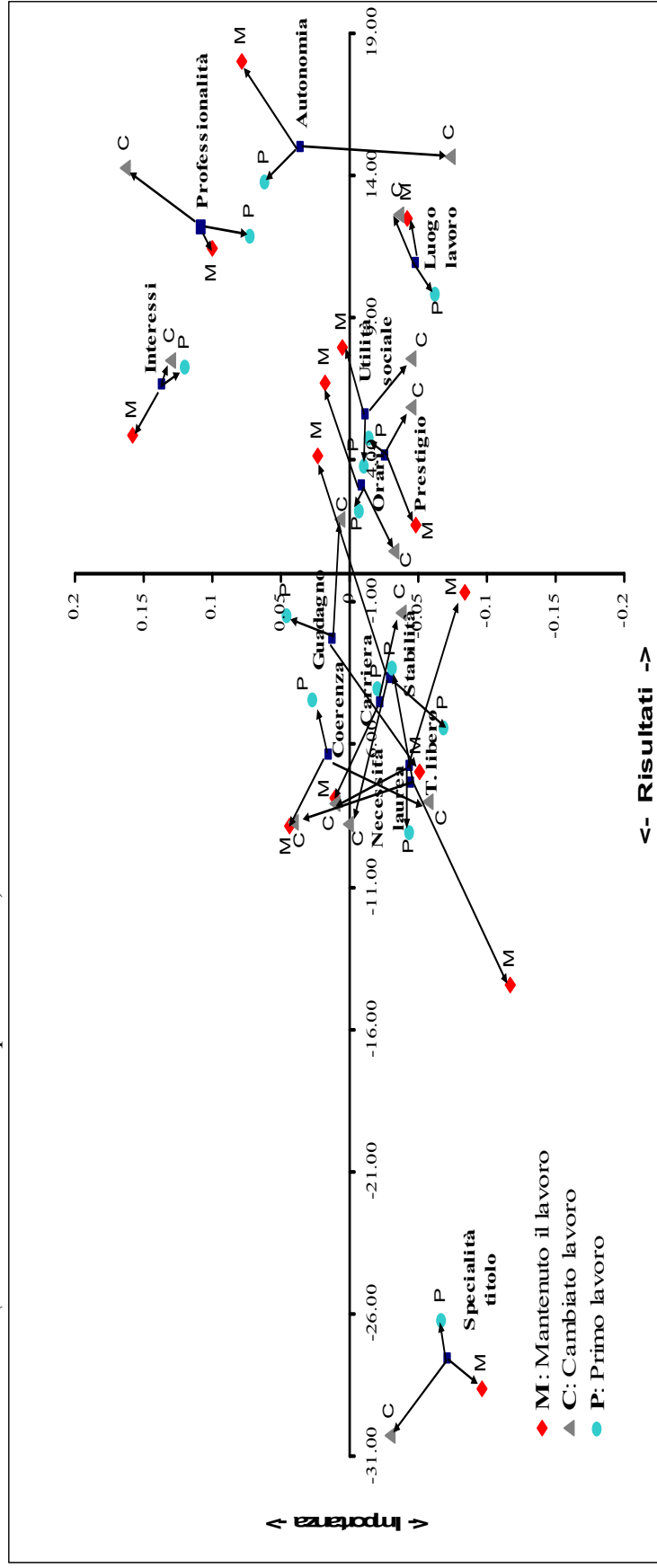
Esiste, naturalmente, la possibilità che ad un diplomato di scuola superiore si assegnino mansioni superiori a quelle corrispondenti alla propria qualifica; il nuovo titolo, in tal caso, serve ad equiparare funzioni e qualifiche. Tuttavia, per mettere a frutto la nuova laurea, la persona deve cambiare lavoro o posizione. Se, invece, fa le stesse cose di prima, il lavoro le procurerà il livello di soddisfazione di un diplomato.

Tabella 8. Stima dei valori medi di soddisfazione (X_i), dei coefficienti di regressione parziale standardizzata (b_i) e dell'importanza relativa (Y_i) di aspetti della soddisfazione per il lavoro dei laureati dell'Università di Padova che lavorano a sei mesi dal titolo, per aspetto della qualità del lavoro e situazione lavorativa.

	Stesso lavoro (n=660)			Cambiano lavoro (n=419)			Primo lavoro (n=1361)		
	X_i	b_i	Y_i	X_i	b_i	Y_i	X_i	b_i	Y_i
Stabilità e sicurezza	4,17	0,11 ^{**}	0,02	-8,79	0,08	0,00	-5,40	0,01	-0,07
Acquisizione professionalità	11,44	0,18 ^{***}	0,10	14,25	0,24 ^{***}	0,16	11,92	0,15 ^{***}	0,07
Prestigio sociale	1,74	0,03	-0,05	5,89	0,03	-0,04	4,80	0,06 [*]	-0,01
Risponde interessi culturali	4,87	0,24 ^{***}	0,16	7,49	0,21 ^{**}	0,13	7,29	0,20 ^{***}	0,12
Utilità sociale	7,99	0,09 ^{**}	0,01	7,56	0,03	-0,04	3,82	0,07 ^{**}	-0,01
Indipendenza, autonomia	18,00	0,16 ^{***}	0,08	14,67	0,00	-0,07	13,84	0,14 ^{***}	0,06
Flessibilità di orari	6,70	0,10 ^{**}	0,02	0,78	0,04	-0,03	2,27	0,07 ^{**}	-0,01
Tempo libero dopo	-0,65	0,00	-0,08	-8,10	0,09 [*]	0,01	-9,06	0,03	-0,04
Ubicazione, caratteristiche	12,46	0,04	-0,04	12,66	0,04	-0,04	9,87	0,02	-0,06
Prospettive di guadagno	-6,96	0,03	-0,05	1,95	0,08	0,01	-1,41	0,12 ^{***}	0,05
Prospettive di carriera	-7,90	0,09 [*]	0,01	-1,34	0,04	-0,04	-3,97	0,06 [*]	-0,02
Coerenza con studi svolti	-8,83	0,13 ^{**}	0,04	-8,00	0,02	-0,06	-4,40	0,10 ^{**}	0,03
Necessità di laurea	-14,46	-0,03	-0,12	-8,72	0,12 [*]	0,04	-3,30	0,05 [*]	-0,03
Specializzazione adeguata	-28,63	-0,01	-0,10	-30,27	0,05	-0,03	-26,21	0,01	-0,07
Media	0,00	0,08	0,00	0,00	0,08	0,00	0,00	0,08	0,00

(*) Significatività al 95%; (**) Significatività al 99%; (***) Significatività al 99,9%

Figura 4. Importance-Performance Analysis relativa alla soddisfazione per il lavoro dei laureati secondo il tipo di lavoro rispetto al momento della laurea (mantenuto, cambiato, primo lavoro)



Ciò spiega anche perché questi laureati ritengono poco soddisfacenti le prospettive di guadagno (67% *versus* 80% di chi dopo la laurea cambia lavoro) e considerano la laurea non necessaria per svolgere la propria attività nel 40% dei casi, mentre è il 23% la proporzione di laureati al primo impiego che non la considera necessaria.

L'applicazione della metodica IPA per la stima dell'importanza per i laureati indica che la coerenza tra gli studi e le mansioni lavorative è cruciale sia per chi è alle prese con il primo lavoro, sia, e in misura maggiore, per chi mantiene il lavoro precedente. I primi, privi di esperienze di lavoro ma con un lungo percorso formativo, immaginano ruoli lavorativi coerenti con la formazione e una resa economica congrua. La realtà del lavoro, invece, differisce talvolta dalle attese, soprattutto alla prima occupazione. I secondi hanno un approccio più disincantato e giudicano grigie sia la realtà dei ruoli e delle attività, sia le prospettive.

Chi ha cambiato attività dopo la laurea ritiene la coerenza studio-lavoro un aspetto di secondaria importanza. Forte dell'esperienza, è sensibile alla necessità del possesso di una laurea per svolgere il nuovo lavoro: la nuova occupazione si accompagna spesso ad un cambiamento di ruoli professionali e di possibilità di spendere il nuovo titolo.

La stabilità del lavoro è una caratteristica importante e soddisfacente per chi ha mantenuto il lavoro: ciò è collegabile all'abitudine a disporre di entrate economiche regolari per vivere autonomamente. Questo aspetto non è critico per chi cambia lavoro, ancor meno lo è per chi è alla prima occupazione. Con frequenza crescente, infatti, le nuove immissioni nel lavoro iniziano con contratti a tempo, di collaborazione continuativa (co.co.co), a progetto (co.co.pro), o con periodi di stage. È una prassi così consolidata che il laureato si considera fortunato se gli propongono di lavorare con un riconoscimento economico e con un lavoro che affini le sue competenze e professionalità. Come affermano gli stessi laureati, si accetta "il lavoro che fa curriculum".

Le prospettive di guadagno sono un argomento sentito da chi è alla prima occupazione, mentre non sono una priorità per chi mantiene il lavoro che svolgeva durante l'università. Il reddito è motivo di soddisfazione per chi cambia occupazione: il nuovo lavoro è presumibilmente scelto proprio perché migliora la condizione economica. Sono le prospettive di carriera, invece, il cruccio di chi ha mantenuto il lavoro degli studi: s'immaginano ancorati per chissà quanto alla situazione attuale, conoscono il mondo del lavoro e non hanno la forza di ricominciare.

Le tre tipologie di laureati sono concordi nel non attribuire importanza alle caratteristiche del luogo di lavoro e al prestigio sociale che può derivare dal lavoro.

4. Criticità per tipo di laurea

Cerchiamo ora eventuali criticità nei tipi di laurea (Tab. 9). La percentuale di soddisfatti per il lavoro che svolgono è superiore tra i laureati che conseguono una laurea a ciclo unico (86,3%), rispetto ad una specialistica (78,9%) o triennale (74,6%).

Tabella 9. *Stima della percentuale di soddisfatti tra i laureati dell'Università di Padova che lavorano a sei mesi dal titolo, per aspetto della qualità del lavoro e tipo di laurea.*

	<i>Triennale (n=1029)</i>	<i>Specialistica (n=1256)</i>	<i>A ciclo unico (n=158)</i>
Stabilità e sicurezza	75,5	71,3	83,2
Acquisiz. professionalità	87,2	91,3	97,3
Prestigio sociale	79,2	83,9	87,1
Risponde interessi cultur.	78,7	86,8	97,4
Utilità sociale	80,4	82,8	97,8
Indipendenza, autonomia	92,7	93,1	95,1
Flessibilità di orari	80,5	82,1	81,1
Tempo libero dopo	70,4	70,0	80,2
Ubicazione, caratteristiche	90,0	87,7	91,6
Prospettive di guadagno	77,0	74,4	77,8
Prospettive di carriera	74,0	74,4	70,1
Coerenza con studi svolti	60,0	76,3	93,3
Necessità di laurea	55,7	78,6	90,9
Specializzaz. adeguata	43,7	52,0	66,1
<i>Media</i>	74,6	78,9	86,3

Gli aspetti del lavoro ai quali i laureati specialistici associano più alti livelli di gratificazione personale, sono la rispondenza del lavoro ai propri interessi culturali, il prestigio sociale, la possibilità di acquisire professionalità e gli aspetti che collegano l'utilità del corso di laurea al lavoro: coerenza con gli studi, necessità del possesso di una laurea, adeguatezza della specializzazione conseguita con gli studi.

Al contrario, i laureati triennali sono un po' più soddisfatti del luogo di lavoro e delle prospettive di guadagno: molti laureati triennali lavoravano già prima di laurearsi e non sempre cambiano attività dopo la laurea, quantunque anche la laurea triennale si dimostri un veicolo per accedere a migliori livelli professionali e

incrementare i guadagni. Quasi tutti i laureati specialistici che lavoravano, invece, cercano una nuova attività dopo il conseguimento del titolo.

I laureati a ciclo unico mostrano alti livelli di soddisfazione. Le lauree a ciclo unico esaminate sono: Scienze della formazione primaria, Farmacia e Medicina veterinaria. La soddisfazione sembra legata all'utilità sociale delle professioni (tra gli altri: insegnante di scuola primaria, destinazione dei corsi a ciclo unico di Scienze della formazione), aspetto che però si affianca spesso a basse prospettive di carriera. Per il resto, i livelli di soddisfazione di questi laureati svettano su quelli degli altri laureati, in particolare per l'acquisizione di professionalità, la rispondenza agli interessi culturali, la coerenza con gli studi, la necessità della laurea conseguita.

Alti livelli di soddisfazione possono però non essere risolutivi, se relativi ad aspetti non fondamentali per la soddisfazione generale. Le prospettive di guadagno, ad esempio, sono vissute con sopportazione da tutte le categorie di laureati (Tabelle 9 e 10), ma per i laureati in corsi a ciclo unico (Fig. 5) la situazione è critica: i bassi stipendi di chi si dedica all'insegnamento e alla formazione sono ben noti. Inoltre, la differenza di stipendio iniziale fra i laureati triennali (1025€) e quelli specialistici (1068€) è minima.

Un altro aspetto che si colloca nel secondo quadrante è la coerenza del lavoro col percorso di studi, però l'analisi per sottogruppi ne definisce meglio il significato per i neoassunti. Per i laureati triennali e specialistici, infatti, i punti sono di poco sopra l'asse delle ascisse, il che segnala una modesta importanza, mentre sono molto più alti, e così pure i livelli di soddisfazione per i laureati a ciclo unico (che si spostano così nel primo quadrante).

L'ultimo aspetto rilevante nel secondo quadrante è la stabilità dell'impiego, ma solo per i laureati a ciclo unico. Il precariato che accompagna per lungo periodo gli insegnanti in attesa di inserimento nei ruoli è quasi paradigmatico.

Nell'ottica del miglioramento dell'efficacia esterna della funzione didattica universitaria, sono pochi i margini di reale intervento sulla base di questi risultati. L'università può, infatti, lavorare per migliorare la coerenza fra l'offerta formativa e il lavoro, ma poco, o punto, può fare per migliorare le prospettive di guadagno o la stabilità del posto di lavoro, aspetti di pertinenza del mondo del lavoro.

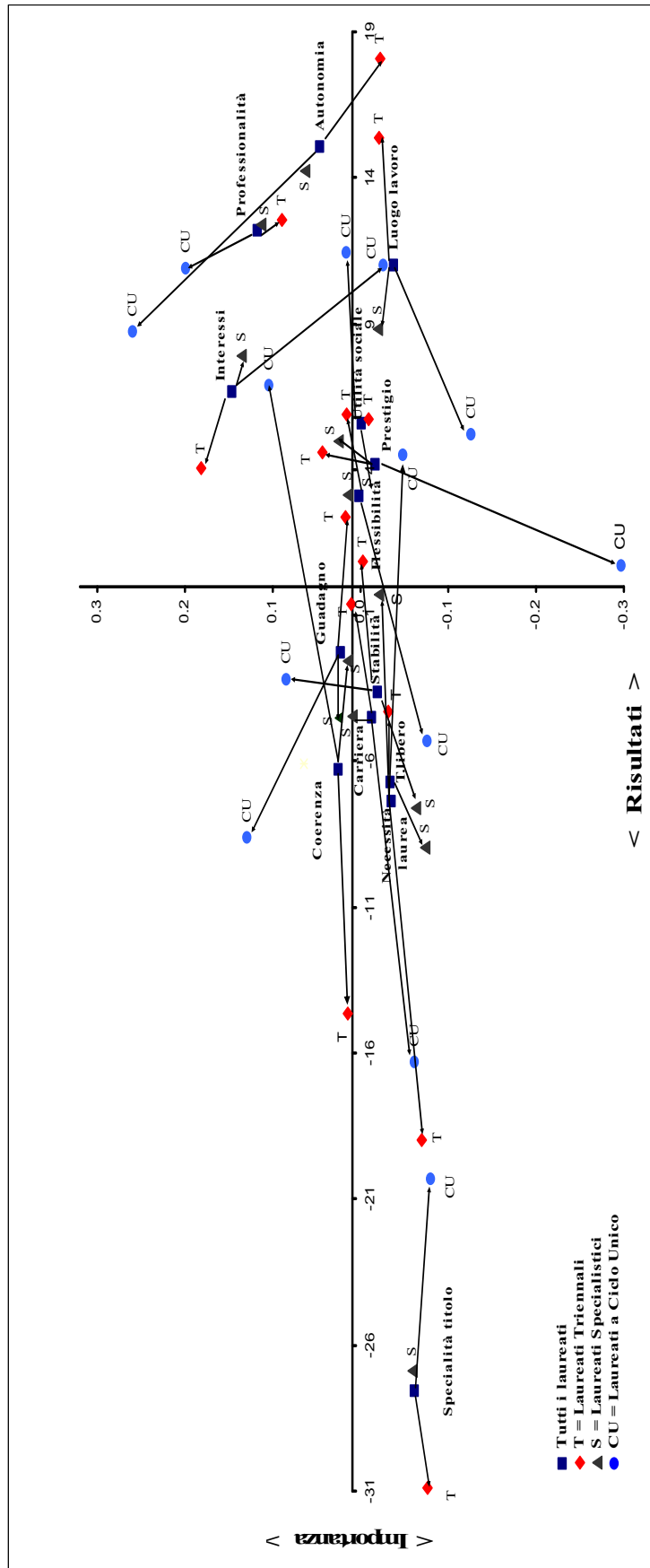
Merita di essere segnalata la differenza fra sottogruppi relativamente all'aspetto della stabilità del contratto di lavoro. Esso sembra notevolmente meno importante per i laureati specialistici (solo per loro, infatti, il parametro di regressione non è significativo). Evidentemente, almeno nei primi tempi dopo la laurea, questi laureati preferiscono sacrificare la sicurezza del lavoro in favore dell'acquisizione di professionalità, dell'autonomia d'azione, dello svolgimento di un'attività rispondente agli interessi culturali.

Tabella 10. Stima dei valori medi di soddisfazione (X_i), dei coefficienti di regressione parziale standardizzata (b_i) e dell'importanza relativa (Y_i) di aspetti della soddisfazione per il lavoro dei laureati dell'Università di Padova che lavorano a sei mesi dal titolo, per aspetto della qualità del lavoro e tipo di laurea

	Triennale (n=1029)			Specialistica (n=1256)			A ciclo unico (n=158)		
	X_i	b_i	Y_i	X_i	b_i	Y_i	X_i	b_i	Y_i
Stabilità e sicurezza	0,84	0,061*	-0,013	-7,59	0,004	-0,072	-3,16	0,161*	0,074
Acquisiz. professionalità	12,55	0,153***	0,079	12,37	0,179***	0,103	10,94	0,275**	0,188
Prestigio sociale	4,59	0,107**	0,033	4,94	0,091**	0,015	0,75	-0,221*	-0,307
Risponde interessi culturali	4,05	0,246***	0,172	7,89	0,202***	0,126	11,03	0,050	-0,036
Utilità sociale	5,73	0,055	-0,019	3,85	0,042	-0,035	11,47	0,093	0,006
Indipendenza, autonomia	18,08	0,041	-0,032	14,21	0,129***	0,053	8,78	0,337***	0,250
Flessibilità di orari	5,87	0,080**	0,006	3,15	0,081**	0,005	-5,28	0,000	-0,086
Tempo libero dopo	-4,28	0,032	-0,042	-8,93	-0,007	-0,083	-6,10	0,141*	0,055
Ubicazione, caratteristiche	15,36	0,043	-0,031	8,81	0,047	-0,029	5,25	-0,050	-0,137
Prospettive di guadagno	2,36	0,081*	0,007	-4,50	0,091**	0,015	-8,56	0,206*	0,120
Prospettive di carriera	-0,63	0,075*	0,001	-4,48	0,075*	-0,001	-16,25	0,014	-0,072
Coerenza con studi svolti	-14,65	0,079*	0,005	-2,58	0,081**	0,005	6,94	0,181**	0,095
Necessità di laurea	-18,99	-0,006	-0,080	-0,31	0,046	-0,031	4,54	0,028	-0,059
Specializzazione adeguata	-30,91	-0,013	-0,087	-26,89	0,007	-0,070	-20,29	-0,004	-0,090
Media	0,00	0,074	0,000	0,00	0,076	0,000	0,00	0,087	0,000

(*) Significatività al 95%; (**) Significatività al 99%; (***) Significatività al 99,9%

Figura 5. *Importance-Performance Analysis relativa alla soddisfazione per il lavoro dei laureati secondo il tipo di laurea (triennale, specialistica, a ciclo unico).*



5. Criticità per disciplina scientifica

La soddisfazione per gli stessi 14 aspetti della qualità del lavoro è ora valutata per le quattro aree accademico-disciplinari indicate nel Par. 1. Le differenze fra aree sono evidenti già confrontando la proporzione di laureati soddisfatti del proprio lavoro: i laureati in scienze della vita o in materie tecnico-scientifiche sono circa l'82%, a fronte del 75% circa delle restanti discipline (Tab. 11). La maggiore soddisfazione deriva dalla coerenza e dalla specificità dell'attività professionale rispetto agli studi svolti, ma anche dalla possibilità di acquisire nuova professionalità e prestigio sociale, dalla percezione di svolgere un ruolo sociale utile e dalla stabilità dell'impiego.

Tabella 11. *Stima della percentuale di soddisfatti tra i laureati dell'Università di Padova che lavorano a sei mesi dal titolo, per aspetto della qualità del lavoro e disciplina scientifica*

	<i>Scienze vita (n=403)</i>	<i>Socio- econ(n=509)</i>	<i>Tecnico- scien(n=754)</i>	<i>Umanistiche (n=777)</i>
Stabilità e sicurezza	83,0	78,1	81,8	65,4
Acquisiz. professionalità	93,5	87,9	92,9	88,7
Prestigio sociale	86,9	82,6	87,6	77,3
Risponde interessi cultur.	91,6	81,2	89,6	81,1
Utilità sociale	89,6	79,2	79,3	86,9
Indipendenza, autonomia	93,4	92,3	95,4	92,1
Flessibilità di orari	81,8	79,8	85,0	79,3
Tempo libero dopo	66,0	67,9	67,9	77,2
Ubicazione, caratteristiche	91,5	87,7	88,2	89,7
Prospettive di guadagno	82,0	80,3	79,7	69,5
Prospettive di carriera	75,7	77,0	81,0	66,8
Coerenza con studi svolti	77,5	61,0	83,9	66,5
Necessità di laurea	76,5	62,5	83,9	63,7
Specializzaz. adeguata	56,0	45,7	59,0	45,1
<i>Media</i>	81,8	75,9	82,5	74,9

Tra i laureati di area socio-economica si registra una minore gratificazione personale per certi aspetti del lavoro (acquisizione di professionalità, utilità sociale, rispondenza interessi culturali) e per la continuità rispetto agli studi (coerenza,

necessità laurea), a fronte di un apprezzamento per le prospettive di guadagno e carriera e, in misura minore, per la stabilità del posto di lavoro.

L'unico aspetto di relativamente elevata soddisfazione per i laureati di area umanistica, è il tempo libero dopo il lavoro, verosimilmente legato all'insegnamento e al lavoro impiegatizio presso le pubbliche amministrazioni.

L'osservare solo gli ambiti di soddisfazione rischia di essere fuorviante se si vuole capire quali debbano essere gli ambiti di intervento, poiché i livelli di soddisfazione rilevati potrebbero essere più che sufficienti se riferiti ad aspetti poco importanti e, viceversa, livelli apparentemente più che soddisfacenti potrebbero essere così importanti per i laureati di un sottogruppo da richiedere attenzione.

L'analisi per aree disciplinari rivela una spiccata eterogeneità per molti aspetti. Tra l'altro, la coerenza tra lavoro e studio merita attenzione, poiché si colloca nel secondo quadrante del grafico IPA (Fig. 6), ma tale posizione è media di diverse collocazioni. Le aree socio-economiche e tecnico-scientifiche non destano, infatti, preoccupazione (sono, rispettivamente, nel III e IV quadrante), mentre le scienze della vita e le facoltà umanistiche stanno nel II e per queste ultime la valutazione della (in)coerenza è significativa (Tab. 12).

Esiste una differenza fra le aree socio-economica e tecnico-scientifica: nel primo caso, la valutazione della coerenza è la più bassa, ma l'aspetto è ritenuto poco influente sul giudizio complessivo di qualità del lavoro, così come è poco importante per i laureati in discipline tecniche o scientifiche, a fronte di valutazioni elevate.

Stanno nel II quadrante le prospettive di guadagno e di carriera dei laureati in materie tecnico-scientifiche. Le attese dei laureati in queste discipline sono elevate, hanno conseguito lauree particolarmente difficili e immaginano un futuro brillante che non riescono ad intravedere a sei mesi dalla laurea.

Ben diverso sembra l'atteggiamento dei laureati in discipline umanistiche, i quali non si aspettano carriere sfolgoranti (sono nel quadrante III), ma reputano il reddito importante e non ne sono soddisfatti. D'altra parte, insegnanti e impiegati pubblici, hanno magre prospettive di guadagno.

Meno preoccupazioni desta la stabilità del contratto, che i neolaureati non considerano così importante, ma che entra per poco nel secondo quadrante per quelli in discipline umanistiche e socio-economiche. Sarà interessante ripetere l'analisi a qualche anno dalla laurea, quando aspetti come la stabilità, le prospettive di carriera e l'utilità sociale, a sei mesi poco rilevanti, assumeranno una valenza affatto diversa.

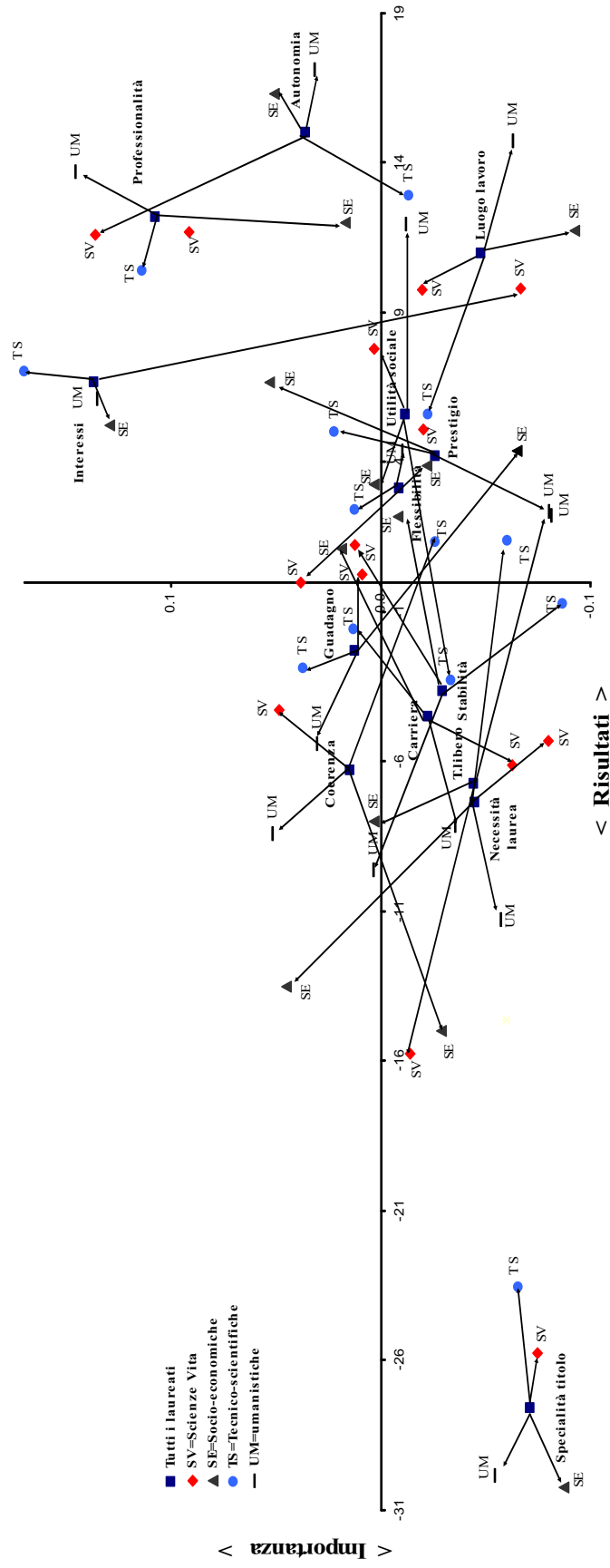
L'ultimo aspetto critico è la necessità, per i laureati in discipline socio-economiche, di possedere proprio il titolo di laurea conseguito, per svolgere il lavoro. In realtà, molti di questi laureati sono inquadrati come impiegati e svolgono mansioni generiche, ad esempio di addetto allo sportello in banca, in società di servizi o in amministrazioni pubbliche, per cui ritengono la loro laurea sostituibile da ogni altra laurea e, a volte, anche da un diploma di scuola superiore.

Tabella 12. Stima dei valori medi di soddisfazione (X_i), dei coefficienti di regressione parziale standardizzata (b_i) e dell'importanza relativa (Y_i) di aspetti della soddisfazione per il lavoro dei laureati dell'Università di Padova che lavorano a sei mesi dal titolo, per aspetto della qualità del lavoro e disciplina scientifica

	Scienze vita (n=403)			Socio-econom. (n=509)			Tecnico-scientif (n=754)			Umanistiche (n=777)		
	X_i	b_i	Y_i	X_i	b_i	Y_i	X_i	b_i	Y_i	X_i	b_i	Y_i
Stabilità e sicurezza	1,24	0,08	0,01	2,17	0,08*	-0,01	-0,68	-0,02	-0,09	-9,59	0,08**	0,003
Acquisiz. professionalità	11,67	0,16**	0,09	12,00	0,11*	0,02	10,44	0,18***	0,11	13,73	0,23***	0,14
Prestigio sociale	5,08	0,05	-0,02	6,67	0,14*	0,05	5,06	0,09*	0,02	2,35	0,001	-0,08
Risponde interessi cultur	9,81	0,00	-0,70	5,23	0,22***	0,13	7,06	0,24***	0,17	6,11	0,22***	0,13
Utilità sociale	7,78	0,07	0,003	3,25	0,08*	-0,01	-3,22	0,04	-0,03	11,95	0,07*	-0,01
Indipendenza, autonomia	11,62	0,20***	0,14	16,31	0,14***	0,05	12,93	0,06	-0,01	17,13	0,11***	0,03
Flessibilità di orari	-0,03	0,10	0,04	3,88	0,07	-0,02	2,47	0,08*	0,01	4,40	0,07*	-0,01
Tempo libero dopo	-15,75	0,05	-0,01	-8,00	0,09*	0,003	-14,62	0,01	-0,06	2,24	0,001	-0,08
Ubicazione, caratter.	9,76	0,05	-0,02	11,74	-0,003	-0,09	5,66	0,05	-0,02	14,75	0,02	-0,06
Prospettive di guadagno	0,25	0,08	0,01	4,40	0,02	-0,06	-2,82	0,11*	0,04	-5,41	0,11**	0,03
Prospettive di carriera	-6,11	0,004	-0,06	1,10	0,11*	0,02	-1,53	0,08	0,01	-8,15	0,05	-0,04
Coerenza con studi svolti	-4,28	0,11	0,05	-14,99	0,06	-0,03	1,40	0,04	-0,03	-8,40	0,13***	0,05
Necessità di laurea	-5,31	-0,01	-0,08	-13,49	0,13**	0,04	1,42	0,01	-0,06	-11,26	0,02	-0,06
Specializzaz. Adeguata	-25,75	-0,01	-0,07	-30,25	0,002	-0,09	-23,51	0,00	-0,07	-29,84	0,03	-0,06
Media	0,00	0,07	0,00	0,00	0,09	0,00	0,00	0,07	0,00	0,00	0,08	0,00

(*) Significatività al 95%, (**) Significatività al 99%; (***) Significatività al 99,9%

Figura 6. Importance-Performance Analysis relativa alla soddisfazione dei laureati per il lavoro secondo la disciplina scientifica.



Nel caso dei laureati in Scienze statistiche, il problema si lega alla difficoltà di trasmettere nella società un'immagine chiara della figura professionale dello statistico (Boccuzzo, 2010). Il laureato in questa disciplina, pur trovando facilmente lavoro, quando svolge mansioni eterogenee, potrebbe essere surrogato da un laureato di altra disciplina.

Sia la specificità dell'ambito disciplinare, sia la coerenza tra lavoro e studio mostrano livelli di soddisfazione notevolmente inferiori alla media, ma la coerenza non pare importante ai fini della soddisfazione complessiva.

Gli aspetti del prestigio e della carriera sono importanti solo per i laureati in discipline tecnico-scientifiche o socio-economiche. Ciò significa che i laureati si rappresentano immagini delle professioni possibili e di quella ideale che sono diverse secondo l'area culturale di provenienza e attribuiscono ad esse priorità differenti.

6. Conclusioni

Con questo lavoro di ricerca volevamo individuare l'esistenza di dimensioni critiche nei lavori svolti dai laureati a Padova. L'applicazione della tecnica IPA ha evidenziato che le dimensioni dell'autorealizzazione, intangibili (Maslow, 1972), del laureato neoassunto prevalgono nettamente su quelle fisico-ambientali che Herzberg *et al.* (1959) chiamano "igieniche". La speranza di poter realizzare, tramite il lavoro, la propria personalità sociale prevale anche sulle attese immediate di reddito e di tranquillità per il contratto di lavoro, aspetti in ogni caso provvisori dell'acquisizione di un ruolo professionale e sociale. Il lavoro, in modo particolare per un neoassunto, soddisfa una necessità sociale primaria e istituisce un rapporto totalizzante tra l'azienda e il lavoratore, tanto che si può ipotizzare una sconnessione tra il laureato e il resto della società, con la possibile esclusione della famiglia e del gruppo dei pari.

L'analisi IPA con la variante delle frecce sovrapposte ha evidenziato che si differenziano dagli altri laureati nella valutazione del proprio lavoro quelli che lavoravano durante gli studi. Chi, tra questi laureati, mantiene il medesimo lavoro dopo il titolo, sta sotto la media per quasi tutti i parametri di valutazione dell'attività, esclusa l'ovvia stabilità dell'impiego. In modo particolare, sono modeste le prospettive di miglioramento e la coerenza tra le competenze agite e quelle possedute. Si percepisce che le abitudini esistenziali impediscono loro di mettere a frutto nel breve periodo il capitale umano acquisito, si avverte altresì rassegnazione, piombo nelle ali della motivazione che li rende incapaci di sollevarsi.

I già lavoratori-studenti mostrano un'immagine di sé offuscata dall'abitudine a pensarsi come lavoratori in una posizione da diplomati di scuola media, abitudine che copre come un velo lo status più recente di possessori di un titolo universitario.

Chi si pone sul mercato squarcia il velo, non senza esitazioni e timori. I timori possono essere quelli di perdere la continuità del reddito e della concorrenza interna dei laureati freschi di studio e con curriculum accademici brillanti; le esitazioni possono venire dalle abitudini organizzative della famiglia.

Quelli che cambiano lavoro, invece, manifestano la necessità di non interrompere il flusso di reddito, ma cercano e trovano un lavoro più coerente con gli studi svolti. La loro posizione è intermedia tra quelli che non cambiano lavoro e quelli al primo impiego. Le condizioni che li hanno indotti a lavorare e una carriera scolastica sotto tono limitano le ambizioni dei laureati che cambiano lavoro; la loro nuova posizione migliora le prospettive professionali e sociali ma non si traduce in un cambiamento di importanza pari a quella riscontrata presso i neoassunti. Assomiglia ad un salto di quaglia. Sarà interessante valutare a distanza di tempo se, cambiando ancora, raggiungeranno i livelli di qualità dei nuovi assunti.

La laurea triennale mostra le stesse criticità dei già lavoratori-studenti. Tra l'altro, è spesso il titolo al quale si fermano molti di questi. Le lauree a ciclo unico, in modo particolare quelle che portano all'insegnamento e alle posizioni impiegate nel settore pubblico, sono causa di frustrazione per il lungo precariato all'ingresso, l'appiattimento di reddito e carriera e per la distorsione dell'immagine professionale nella società. Peraltro, queste attività sono in genere coerenti con gli obiettivi strategico-esistenziali e con gli interessi culturali del laureato.

Le lauree di area sociale, economica, tecnica o scientifica sono, in misura appena diversa, valutate positivamente in prospettiva, poiché sono coerenti con il capitale umano acquisito con gli studi e permettono al neoassunto di immaginare future posizioni di prestigio professionale e riflessi positivi nella società. Per il resto, all'entrata nel lavoro, passano sotto le forche caudine dell'appiattimento del compenso e della qualifica d'inquadramento, della precarietà del contratto, della genericità delle prospettive professionali, della variabilità d'orario e di luogo. La differenza tra i laureati di area socio-economica e quelli di area tecnico-scientifica sta nella coerenza tra l'attività e l'impostazione culturale degli studi, coerenza che i primi percepiscono in modo indistinto ma ampio negli sviluppi possibili delle attività e i secondi faticano ad intravedere nelle funzioni loro assegnate e mordono il freno.

Problematiche per molti aspetti sono, invece, le lauree di area umanistica. I laureati con questi titoli, oltre alle forche caudine di cui sopra, devono superare anche la barriera psicologica della percezione d'incoerenza tra l'attività e gli studi. Spetta all'università rendere chiaro per tempo il nesso tra ciò che si apprende con gli studi e ciò che è comunemente offerto a chi consegue un titolo di studio in queste discipline. Altrimenti, la mancanza di visione strategica può inibire le possibilità di sviluppo professionale.

La prevalenza degli aspetti di autorealizzazione su quelli che descrivono l'ambiente di lavoro indica indirettamente che il laureato, nel valutare la qualità del

proprio lavoro, riconosce all'università un ruolo decisivo nel costruire la personalità professionale di un giovane chiamato a creare valore nella società.

Resta che quelli analizzati sono i primi lavori trovati nel breve periodo di sei mesi dopo il titolo e che i laureati interpellati sono usciti dal loro status di studenti universitari solo da sei mesi. Sarà interessante esaminare scale di valori e livelli di soddisfazione per i medesimi aspetti motivazionali a distanza di due-tre anni dall'assunzione.

La riflessione metodologica sull'applicazione della tecnica IPA offre spunti anche per proporre modifiche alla struttura della ricerca sul lavoro dei laureati. Tra l'altro, si possono analizzare con maggiore dettaglio le dimensioni motivazionali. Secondo alcuni studiosi della qualità del lavoro (Hackman e Oldman, 1975; Varey, 1993; Clark, 2001; Elkidsen *et al.*, 2004b), le dimensioni rilevanti sono già definite, basta stabilire il modello genitore, individuato nel complesso di condizioni e rapporti interni alle strutture di lavoro.

Invece, a noi pare che il lavoro dei laureati dovrebbe essere *da laureati*, vale a dire caratterizzato da professionalità paragonabile all'alta formazione ricevuta. Le dimensioni della qualità dovrebbero essere pertanto calibrate sulla valorizzazione della persona e sulle attese di realizzazione sociale, non solo sulle condizioni ambientali, come dimostrano anche Cappa e Fabbris (2004).

Le macro-dimensioni della qualità del lavoro dei neolaureati dovrebbero pertanto riguardare (si veda anche: Fabbris e Martini, 2007): (i) il riconoscimento esterno e il prestigio sociale del ruolo, (ii) il riconoscimento interno e la valorizzazione della competenza da parte della struttura produttiva, (iii) il riuscire a progredire dal punto di vista professionale, economico e dell'apprendimento, (iv) l'autonomia organizzativa e progettuale nello svolgimento delle attività, (v) la qualità fisica e relazionale dell'ambiente di lavoro e le condizioni logistiche.

Per una futura rilevazione di aspetti della qualità del lavoro dei laureati a Padova si può allora:

- a) mantenere separate le dimensioni intangibili del lavorare, vale a dire la acquisizione di professionalità e prestigio sociale, interno ed esterno all'impresa, la rispondenza delle mansioni e dei ruoli a interessi culturali, i riflessi dell'utilità sociale del ruolo produttivo¹², l'autonomia e la libertà nell'esercizio delle funzioni;

¹² Elkidsen *et al.* (2004b) suggeriscono di inserire l'immagine del lavoro come aspetto predittivo della soddisfazione generale e della motivazione a lavorare. L'immagine può essere catturata con una domanda sull'orgoglio di svolgere l'attività e il ruolo ricoperto. Anche la percezione del ruolo sociale può essere rilevata con la motivazione a recarsi al lavoro ogni giorno, o con il confronto con il lavoro ideale.

- b) mantenere separate le dimensioni già esplicitate della flessibilità di orario e del disporre di sufficiente tempo libero dopo il lavoro, del reddito e altri benefit tratti dal lavoro;
- c) separare, inoltre, la stabilità del contratto (garanzia formale dell'occupazione) dalla sicurezza sostanziale del posto di lavoro;
- d) separare l'ubicazione del luogo di lavoro dal clima sociale e culturale vigente nel luogo di lavoro, evidenziando l'organizzazione del lavoro, la sicurezza del luogo e delle attività di lavoro, il grado di coinvolgimento del lavoratore nelle decisioni aziendali e in quelle che lo riguardano, i rapporti con i superiori gerarchici, i rapporti con i colleghi, sia umani che professionali, l'etica aziendale; va, inoltre, specificata la distanza tra il luogo di lavoro e la residenza¹³;
- e) considerare la coerenza con gli studi svolti e la necessità di un titolo di laurea per svolgere l'attività. La coerenza tra studi e lavoro è utile alla lettura dei dati, anche se l'enfasi per questo aspetto del lavoro si è dimostrata eccessiva e in ogni caso surrogabile da altre dimensioni specifiche;
- f) considerare le dimensioni valutative della qualità del lavoro in senso prospettico, distinguendo la situazione contingente di inserimento nel lavoro da quella prospettica. La lettura delle dimensioni in termini di prospettive di future entrate economiche, di sviluppo di carriera, di migliori riconoscimenti sociali sono dimensioni da considerare anche per le rilevazioni della qualità in indagini a carattere trasversale.

In un questionario, si possono escludere i duplicati informativi e le sintesi delle dimensioni. Per esempio, l'intenzione di restare nello stesso posto o, all'opposto, di cercare una nuova occupazione sono manifestazioni di lealtà verso il lavoro che riflettono un complesso di dimensioni della soddisfazione per l'attività svolta¹⁴.

Un aspetto a parte è il grado di specializzazione del titolo rispetto all'attività svolta. Nella rilevazione Agorà, l'adeguatezza tecnica della formazione non spiega la soddisfazione complessiva. Se, però, si analizza l'insoddisfazione, si possono considerare le dimensioni della scarsa specializzazione o, all'opposto, dell'eccessiva specializzazione degli studi, a discapito di competenze più ampie e generali.

Infine, ai fini dell'analisi degli aspetti salienti delle professioni, può essere utile correlare gli aspetti della qualità del lavoro alla professione ideale per il

¹³ Cappa e Fabbris (2004) dimostrano che la distanza tra residenza e luogo di lavoro è talvolta persino più importante del reddito, della coerenza con gli studi e di un contratto di lavoro rassicurante.

¹⁴ La soddisfazione generale per il lavoro svolto si può rilevare con domande indirette. La motivazione a recarsi al lavoro ogni giorno, il confronto tra il lavoro attuale e quello ideale e la domanda "raccomanderesti la tua attività di lavoro ad un amico?" sono rappresentazioni indirette della soddisfazione per il lavoro svolto.

laureato. La distanza tra la professione ideale e quella agita può spiegare la soddisfazione per il lavoro svolto.

Nello scegliere le dimensioni da introdurre nell'analisi, vanno preferite quelle "manipolabili", ossia modificabili con un'adeguata informazione o con interventi, se esiste una specifica volontà.

Le aggiunte e la disaggregazione di dimensioni rilevate in modo riassuntivo non possono che aumentare la capacità delle dimensioni di spiegare (nel senso dell'analisi della regressione) la soddisfazione complessiva del lavoro. Il basso valore di R^2 ottenuto con le analisi descritte in questa nota può, infatti, mettere in discussione l'ordinamento dei predittori nella prossimità dell'importanza nulla.

L'importanza e la valutazione di performance dovrebbero riferirsi a popolazioni omogenee almeno rispetto al sistema di valori. Quanto più le sottopopolazioni hanno sistemi di valori diversi tra loro, infatti, tanto più eterogenea è la misura della performance. Ci si chiede non solo se le sottopopolazioni con percezioni del lavoro differenti debbano essere esaminate separatamente, ma anche se debbano essere interpellate con questionari diversi, come propongono Hendricks *et al.* (2004).

Tra le categorie di laureati che possono differenziarsi dagli altri, si potrebbero esaminare, in future analisi, i laureati che hanno cambiato lavoro più volte, quelli che hanno svolto la ricerca di lavoro con un metodo attivo *versus* un metodo passivo, quelli che hanno svolto azioni di integrazione della formazione dopo la laurea (corsi brevi, stage, corsi aziendali) e quelli occupati secondo la categoria dell'impresa. Le imprese possono essere distinte per numero di addetti (micro, piccole, medie, grandi imprese), per settore economico (primario, secondario, servizi per la imprese, altri servizi, pubblica amministrazione) e per tendenza all'innovazione (svolgono azioni, hanno uffici tecnici e R&S). Anche le interazioni tra queste sottopopolazioni dovrebbero essere esaminate.

Riferimenti bibliografici

- ALBERTY S., MIHALIK B. (1989) The use of importance–performance analysis as an evaluative technique in adult education, *Evaluation Review*, **13(1)**: 33–44
- ALLEN N.J., MEYER J.P. (1996) Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity, *Journal of Vocational Behavior*, **49**: 252-276
- BACON D.R. (2003) A comparison of approaches to Importance-Performance Analysis, *International Journal of Market Research*, **45(1)**: 55-71

- BAKER W.K. (1995) Allen and Meyer's 1990 longitudinal study: a reanalysis and reinterpretation using structural equation modelling, *Human Relations*, **48(2)**: 169-186
- BOCCUZZO G. (2010) Le professioni dello statistico. Capacità professionali del laureato in discipline statistiche ricostruite in base a ciò che fa. In: FABBRIS L. (a cura di) *Dal Bo' all'Agorà. Il capitale umano investito nel lavoro*, Cleup, Padova: 157-176
- CAPPA V., FABBRIS L. (2004) L'ambiente di lavoro come metro di qualità di una professione. In: FABBRIS L. (a cura di) *Capitalizzazione delle competenze dei laureati dell'Università di Padova*, Quaderno PHAROS n. 9/2004, Osservatorio sul mercato locale del lavoro, Università degli Studi di Padova, CLEUP, Padova: 27-42
- CLARK A.E. (2001) What really matters in a job? Hedonic measurement using quit data, *Labour Economics*, **8**: 223-242
- DANAHER P.J., MATTSSON J. (1994) Customer satisfaction during the service delivery process, *European Journal of Marketing*, **28(5)**: 5-16
- DOLINSKY A.L. (1991) Considering the competition in strategy development: an extension of importance-performance analysis, *Journal of Health Care Marketing*, **11(1)**: 31-36
- DE JONGE J., DORMANN C., JANSSEN P.P.M., DOLLARD M.F., LANDEWEERD J.A., NIJHUIS F.J.N. (2001) Testing reciprocal relationships between job characteristics and psychological well-being: a cross-lagged structural equation model, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **74**: 29-46
- EBY L.T., FREEMAN D.M., RUSH M.C., LANCE C.E. (1999) Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **72**: 463-483
- ESKILDSEN J.K., KRISTENSEN K. (2006) Enhancing importance-performance analysis, *International Journal of Productivity and Performance Management*, **55(1)**: 40-60
- ESKILDSEN J.K., KRISTENSEN K., WESTLUND A. (2004a) Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries, *Employee Relations*, **26(2)**: 122-136
- ESKILDSEN J.K., WESTLUND A.H., KRISTENSEN K. (2004b) Measuring employee assets. The Nordic Employee AssetTM, *Business Process Management Journal*, **10(5)**: 537-550
- FABBRIS L. (1980) Measures of predictor variable importance in multiple regression: an additional suggestion, *Quality & Quantity*, **14**: 787-792

- FABBRIS L. (2010) Il Progetto Agorà dell'Università di Padova. In: FABBRIS L. (a cura di) *Dal Bo' all'Agorà. Il capitale umano investito nel lavoro*, Cleup, Padova: V-XLVI
- FABBRIS L., FAVARO D., SCARSI E. (2010) Un buon lavoro al primo impiego come indicatore di efficacia della formazione universitaria e del capitale umano del laureato. In: FABBRIS L. (a cura di) *Dal Bo' all'Agorà. Il capitale umano investito nel lavoro*, Cleup, Padova: 1-32
- FABBRIS L., MARTINI M.C. (2007) Graduates' job quality dimensions according to a Delphi-Shang experiment. In: FABBRIS L. (ed) *Effectiveness of University Education in Italy: Employability, Competences, Human Capital*, Springer-Verlag, Heidelberg: 105-122
- FABBRIS L., MARTINI M.C., ROTA G. (2002) Il valore di mercato dei titoli di laurea e diploma di Padova a sei mesi dal conseguimento. In: CARLI SARDI L., DELVECCHIO F. (a cura di) *Indicatori e metodi per l'analisi dei percorsi universitari e post-universitari*, CLEUP, Padova: 171-194
- FORD J.B., JOSEPH M., JOSEPH B. (1999) Importance-performance analysis as a strategic tool for service marketers: the case of service quality perceptions of business students in New Zealand and the USA, *The Journal of Services Marketing*, **13(2)**: 171-186
- GAERTNER S. (1999) Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models, *Human Resource Management Review*, **9(4)**: 479-493
- GUADAGNOLO F. (1985) The Importance-Performance Analysis: An evaluation and marketing tool, *Journal of Park and Recreation Administration*, **3(2)**: 13-22
- GUBITTA P., GIANECCHINI M., COSTA G. (2010) La *qualità* del lavoro per i neolaureati. In: FABBRIS L. (a cura di) *Dal Bo' all'Agorà. Il capitale umano investito nel lavoro*, Cleup, Padova: 79-94
- HACKMAN J.R., OLDFHAM G.R. (1975) The development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, **60**: 159-170
- HAWES J.M., RAO C.P. (1985) Using importance-performance analysis to develop health care marketing strategies, *Journal of Health Care Marketing*, **5(4)**: 19-25
- HENDRICKS W.W., SCHNEIDER I.E., BUDRUK M. (2004) Extending importance-performance analysis with benefit-based segmentation, *Journal of Park and Recreation Administration*, **22(1)**: 53-74
- HERZBERG F., MAUSNER B., SNYDERMAN B.B. (1959) *The Motivation to Work*, 2nd ed., John Wiley & Sons, New York, NY

- HUAN T.-C., BEAMAN J. (2005) Importance Performance Analysis: The need to bridge solitudes for its effective use, *Eleventh Canadian Congress on Leisure Research, May 17-20, 2005*, Malaspina University, Nanaimo, BC
- INCORVAIA A., RIMASSA A. (2006) *Generazione mille euro*, Rizzoli, Milano
- JENCKS C., PERMAN L., RAINWATER L. (1988), What is a good job? A new measure of labor-market success, *The American Journal of Sociology*, **93(6)**: 1322-1357
- KITCHAROEN K. (2004) The importance-performance analysis of service quality administrative departments of private universities in Thailand, *ABAC Journal*, **24(3)**: 20-46
- LAW K.S., WONG C-S. (1999) Multidimensional constructs in structural equation analysis: a illustration using the job perception and job satisfaction constructs, *Journal of Management*, **25(2)**: 143-160
- LOWENSTEIN M.W. (1995) *Customer Retention: An Integrated Process for Keeping Your Best Customers*, ASQC Quality Press, Milwaukee, WI
- MARTILLA J., JAMES J. (1977) Importance-Performance Analysis, *Journal of Marketing*, **41(1)**: 77-79
- MASLOW A. (1972) *The Further Reaches of Human Nature. Towards a Psychology of Being*, 2nd ed., Van Nostrand, Princeton NJ
- MATZLER K., SAUERWEIN E. (2002) The factor structure of customer satisfaction: an empirical test of the importance grid and the penalty-reward-contrast analysis, *International Journal of Service Industry Management*, **13(4)**: 332-341
- MOUNT D.J. (1997) Introducing the relativity to traditional importance-performance analysis, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, **21(2)**: 111-119
- NG T.W.H., EBY L.T., SORENSEN K.L., FELDMAN D.C. (2005) Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis, *Personnel Psychology*, **58**, 367-408
- OH H. (2001) Revisiting importance-performance analysis, *Tourism Management*, **22(6)**: 617-627
- O'NEILL M.A., PALMER A. (2004) Importance-performance analysis: A useful tool for directing continuous quality improvement in higher education, *Quality Assurance in Education*, **12(1)**: 39-52
- ORTINAU D.J., BUSH A.J., BUSH R.P., TWIBLE J.L. (1989) The use of importance-performance analysis for improving the quality of marketing education: interpreting faculty-course evaluations, *Journal of Marketing Education*, **11(2)**: 78-86.
- PIKE S., LARKIN I. (2005) Longitudinal student evaluation of a postgraduate unit using Importance-Performance Analysis, *ANZMAC 2005 Conference Marketing Education*: 173-179
- ROWLEY J. (1997) Beyond service quality dimensions in higher education and towards a service contract, *Quality Assurance in Education*, **5(1)**: 7-14

- RÜDIGER K., McVERRY A. (2007) *Exploiting Europe's Knowledge Potential: 'Good Work' or 'Could do Better'*. *Knowledge Work and Knowledge Workers in Europe. A Report Prepared for the Knowledge Economy Programme*, The Work Foundation, November 2007
- SLACK N. (1994) The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority, *International Journal of Operations and Production Management*, **14(5)**: 59-75
- TAYLOR S.A. (1997) Assessing regression-based importance weights for quality perceptions and satisfaction judgments in the presence of higher order and/or interaction effects, *Journal of Retail*, **73(1)**: 135-159
- TILLY C. (1996) *The Good, the Bad, and the Ugly: Good and Bad Jobs in the United States at the Millennium*, Russell Sage Foundation, New York
<http://www.russellsage.org/publications/workingpapers/The%20Good%2C%20the%20Bad%2C%20and%20the%20Ugly/view?searchterm=tilly>
- VAREY R. (1993) The course for higher education, *Managing Service Quality*, **3(6)**: 45-49
- VASKE J., BEAMAN J., STANLEY R., GRENIER M. (1995) P-I and segmentation. Where do we go from here?, *Journal of Tourism and Marketing Research*, **5(3)**: 225-240
- WELSH J.F., DEY S. (2002) Quality measurement and quality assurance in higher education, *Quality Assurance In Higher Education*, **10(1)**: 17-25
- WITTINK D.R., BAYER L.R. (1994) The measurement imperative, *Marketing Research*, **6(4)**: 14-22
- WU H.-H., SHIEH J.I. (2009) The development of a confidence interval-based importance-performance analysis by considering variability in analyzing service quality, *Expert Systems with Applications*, **36**: 7040-7044
- YANKELOVICH D. (1993) How changes in the economy are reshaping American values. In: AARON H. J., MANN T. E., TAYLOR T. (eds) *Values and Public Policy*, The Brookings Institution, Washington: 16-53

**All that Is Gold Doesn't Necessarily Glitter.
 Detecting Criticalities of Graduates' Jobs
 by Means of Importance-Performance Analysis**

Summary. *In this paper we highlight some criticalities of jobs found by Padua University graduates six months from graduation. Critical aspects of jobs stem from responses given by graduates in a survey carried out by the same Athenaeum for*

monitoring their employment and professional destinies. The jobs are examined from various viewpoints, income, contract, work relationships, worksite and personal perspectives. For each aspect we measure satisfaction and estimate importance. The graphical technique adopted for data analysis, called Importance-Performance Analysis (IPA), can detect criticalities by comparing satisfaction with importance assigned to each job aspect. Some results, drawn from separate analysis of graduates' faculties and categories, help for educational and welfare policy suggestion. In this note we put forward, too, a new proposal for IPA methodology.

Keywords. *Job quality; Critical aspects; Survey on graduates; Importance-Performance Analysis; University of Padua.*

