

Il mercato del lavoro nell'impresa sociale: motivazione e professionalità

Carlo Borzaga

Università degli Studi di Trento

Forlì 24 Marzo 2006

AICCON

www.aiccon.it

Caratteristiche dell'impresa sociale

1) profilo imprenditoriale = elemento di differenziazione dalle altre organizzazioni nonprofit

Gli aspetti imprenditoriali strettamente collegati alla figura dei lavoratori e all'approccio dell'impresa sociale con il mercato del lavoro sono:

- il ricorso a lavoratori remunerati
- il perseguimento di efficienza interna (rispetto di economicità e ripartizione del rischio)
- continuità della produzione (attenzione anche al turn-over dei lavoratori)

Caratteristiche dell'impresa sociale

2) profilo sociale = elemento di differenziazione dalle imprese for-profit

Gli aspetti sociali che hanno ricaduta sul rapporto con i lavoratori e sul mercato del lavoro interno sono:

- la specifica mission sociale dell'impresa, e la necessità di avere soggetti intrinsecamente motivati e aderenti agli obiettivi d'impresa per garantire l'eventuale funzione distributiva
- il coinvolgimento, che è obiettivo generale dell'impresa sociale e che richiede l'insorgere di un particolare rapporto con i lavoratori (verso il contratto psicologico)
- la centralità della qualità del servizio/della prestazione
- la forte presenza di relazioni (sviluppo di beni relazionali)

La centralità del lavoratore

Dati gli obiettivi e le caratteristiche dell'impresa sociale, si può affermare che :

- la figura del lavoratore è centrale perché:
 - a) è lui a garantire la qualità della prestazione/ dell'output organizzativo;
 - b) garantisce la continuità della produzione;
 - c) è produttore di capitale sociale;
 - d) è produttore di beni relazionali;

- nell'ambito del mercato del lavoro e del rapporto di lavoro, il lavoratore va efficientemente
 - selezionato (scelta ex-ante)
 - incentivato

Le motivazioni del lavoratore

Motivazioni self-regarding: motivazioni legate esclusivamente al proprio benessere e alla propria persona (tipicamente egoistiche)

Si distinguono il trattamento puramente economico (salario, formazione di capitale umano) dagli altri elementi estrinseci (stabilità, sicurezza, carriera...), dagli elementi puramente relazionali (rapporti con colleghi, superiori, volontari) e dagli altri intrinseci (coinvolgimento, interesse per l'attività, rilevanza sociale...)

- Motivazioni other-regarding: si avvicinano al concetto di preferenze sociali poiché l'individuo considera il benessere di altri soggetti con cui si relaziona (colleghi, utenti, la stessa organizzazione)
- Motivazioni process-regarding: riguardano il trattamento ricevuto nell'organizzazione e il modo con cui sono attuate le procedure

Gli aspetti rilevanti nella gestione della relazione con i lavoratori

La selezione:

- è necessario scegliere soggetti che presentino caratteristiche : i) di professionalità per rispondere alle esigenze di buona produttività, continuità della produzione e efficienza interna (aspetti imprenditoriali); ii) di motivazione intrinseca, affinché aderiscano alla mission e sviluppino beni sociali e relazionali (aspetti sociali)

L'incentivazione:

- per selezionare correttamente bisogna puntare sul bilanciamento tra preferenze self- other- e process-regarding;
- per incentivare con continuità è necessario affiancare aspetti estrinseci ed intrinseci del lavoro, realizzare meccanismi di equità distributiva e procedurale, coinvolgere.

Il mercato del lavoro diviene complesso poiché deve esservi:

- completezza e trasparenza della comunicazione
- efficienza nella selezione di individui motivati
- realizzazione di un contratto di lavoro psicologico accanto a quello giuridico
- realizzazione di un articolato mix di incentivi e loro bilanciamento fino al punto in cui garantiscono la massima efficienza (es. salario soglia)

Dati: la provenienza dei lavoratori

Molti lavoratori (74,7%) provengono da una precedente occupazione (Isfol). Il 56,5% ha lasciato il precedente lavoro senza interruzioni, e di essi l'84,6% lo ha fatto per scelta personale

Il lavoro precedente era nel 34,3% in for-profit e nel 34,7% in organizzazioni nonprofit (elasticità del mercato del lavoro interno)

Il nonprofit non è un settore di transizione, ma un settore maturo che attrae per le sue peculiarità: il 31,4% dei lavoratori ha, rispetto a prima, peggiorato la retribuzione, ma il 70% ha migliorato relazioni e soddisfazione morale

Il titolo di studio dei lavoratori del nonprofit è superiore in media a quello dei lavoratori di altre tipologie organizzative attive nel settore dei servizi sociali (più del 20% i laureati contro il 12,5% negli ep e il 13% nelle fp) (Fivol).

Inoltre, i lavoratori sono selezionati rispettando i caratteri di professionalità e competenza

La selezione iniziale

CULTURA COOPERAZIONE | NONPROFIT

Sembra confermata la selezione di lavoratori motivati dagli aspetti intrinseci del lavoro e poco attratti dal salario

	Ente pubb.	For- profit	Coop. sociale	Altra np laica	Np relig.	Tot.
Interesse per il settore	5,3	4,9	<u>5,5</u>	<u>5,6</u>	<u>5,2</u>	5,4
Conoscenza altri lavoratori	2,8	2,6	<u>3,4</u>	<u>3,7</u>	<u>3,7</u>	3,2
Conoscenza utenti	2,0	1,7	2,3	2,5	2,8	2,3
Condivisione modo di lavorare vs utenti	3,8	4,0	<u>4,6</u>	<u>4,7</u>	<u>5,0</u>	4,4
Coerenza con la formazione	4,6	4,2	4,3	4,9	4,4	4,5
Conciliabilità con altri impegni	4,5	4,6	4,5	4,4	<u>5,0</u>	4,5
Unico lavoro offerto	3,6	<u>4,0</u>	3,4	3,3	<u>4,2</u>	3,6
Retribuzione e carriera	2,1	2,4	2,3	2,3	2,7	2,3
Sicurezza del lavoro	<u>4,5</u>	<u>5,2</u>	3,4	3,7	4,9	4,1
Coinvolgimento lavoratori	3,1	3,5	<u>3,9</u>	3,4	3,9	3,5

AICCON

www.aiccon.it

L'incentivazione

CULTURA COOPERAZIONE | NONPROFIT

Le nonprofit sembrano soddisfare i lavoratori agendo sia su incentivi intrinseci che estrinseci e relazionali. La soddisfazione generale dipende da tutti questi aspetti. In particolare, i lavoratori dimostrano soddisfazione diversa per aspetti self-regarding, other-regarding e process-regarding

Soddisfazione per ...	Ente pubb.	For-profit	Coop. sociale	np laica	Np relig	Correlaz Sodd.gen
<i>il lavoro nel suo complesso</i>	5,0	5,3	<u>5,4</u>	5,3	<u>5,5</u>	
<u>Aspetti estrinseci self-regarding</u> lo stipendio	4,0	4,0	<u>3,8</u>	3,9	4,6	+
organizzazione orario di lavoro	4,6	4,6	<u>5,0</u>	4,9	<u>5,1</u>	+
la sicurezza del lavoro	4,7	5,3	4,3	4,4	<u>5,4</u>	+
<u>Aspetti relazionali self-regarding</u> rapporti con i superiori	4,7	5,3	<u>5,4</u>	5,3	<u>5,6</u>	+
rapporti con i colleghi	5,3	5,6	<u>5,7</u>	5,6	5,5	+
rapporti con i volontari	5,2	4,9	<u>5,5</u>	5,5	<u>5,8</u>	+
<u>Aspetti process-related</u> l'autonomia decisionale	<u>4,0</u>	<u>4,0</u>	<u>4,8</u>	4,6	4,5	+
riconoscimento per lavoro svolto	4,2	4,3	<u>4,9</u>	4,8	4,8	+
varietà e creatività del lavoro	4,4	4,2	<u>5,0</u>	4,8	4,8	+
l'ambiente di lavoro	4,1	4,8	4,5	4,5	<u>5,1</u>	+
<u>Aspetti other-regarding</u> l'utilità sociale del lavoro	5,2	5,3	5,3	5,4	5,5	+

AICCON

www.aiccon.it

Le variabili della soddisfazione per il lavoro

<u>Modello con motivazioni</u>		<u>Modello con variabili di equità</u>	
Variabile	correlazione	Variabile	correlazione
Costante		Costante	
Età	No	Equità rispetto responsabilità	+
Genere	No	Equità rispetto Formazione	+
Titolo di studio	-	Equità rispetto Esperienza	No
Remunerazione	No	Equità rispetto Impegno	+
Tempo con i clienti	+	Equità rispetto Qualità del lavoro	No
Anzianità di servizio	+	Equità rispetto Stress e tensioni	No
Tipologia servizi	+	Equità rispetto Disponibilità economiche organizzazione	No
Natura organizzazione	+	Equilibrio incentivi-contributi	No
Motivazioni intrinseche	+	Comunicazione	+
Motivazioni estrinseche	No	Carriera	No
Motivazioni economiche	-	Ascolto	+
Motivazioni relazionali	+	Crescita	+
		Trasparenza promozioni	-
		Più effort con più salario	No
		Scarsa sicurezza	No
		Lavoro stressante	-

Comparazione tra tipologie organizzative nelle determinanti della soddisfazione per il lavoro in generale

Variabile	Ep	Fp	Coop.soc.	Np laiche	Np religiose
Età	No	No	No	No	+
Titolo studio	-	No	+	No	No
Formazione specifica	-	No	-	-	No
Contratto a termine	-	No	No	No	No
Presenza di volontari	-		+	No	No
Relazioni con gli utenti	+	No	+	+	+
Equità distributiva	+	+	+	+	+
Equità procedurale	+	+	+	+	No

Un trattamento equo

CULTURA COOPERAZIONE | NONPROFIT

Le nonprofit sembrano promuovere trattamenti equi rispetto sia all'equità distributiva che all'equità procedurale

	ep	fp	coop. soc	np laiche	np relig
responsabilità	3,6	3,9	4,0	4,2	4,6
formazione	3,6	3,8	4,1	4,2	4,4
esperienza	3,6	4,0	4,1	4,1	4,3
impegno	3,4	3,7	4,0	4,0	4,3
qualità del lavoro	3,5	3,8	4,0	4,0	4,5
stress e tensioni	3,0	3,3	3,6	3,6	3,8
disponibilità economiche organizz.	3,5	3,7	<u>5,0</u>	<u>4,4</u>	<u>4,5</u>
punteggio medio	3,46	3,74	4,11	4,07	4,30
equilibrio incentivi-contributi	2,5	3,3	3,5	3,0	3,3
comunicazione	3,9	5,0	<u>5,0</u>	4,2	4,8
carriera	2,2	3,0	<u>4,0</u>	3,2	3,2
ascolto	3,3	4,2	<u>4,7</u>	4,1	4,4
crescita	3,3	3,9	<u>4,7</u>	4,2	4,5
trasparenza promozioni	2,1	3,0	<u>3,6</u>	3,0	3,2
punteggio medio	2,88	3,73	4,25	3,62	3,90

AICCON

www.aiccon.it

La stabilità nell'organizzazione

Elevata fedeltà prospettata dai lavoratori, soprattutto rispetto agli enti pubblici, che sostiene la stabilità della produzione del servizio e del capitale sociale

intende...	Ente pubbl.	For-profit	Coop. sociale	np laica	Np religiosa	Totale v.a.	%
rimanere il più a lungo possibile	36,5	48,9	47,0	50,5	63,2	897	46,8
rimanere almeno per alcuni anni	12,7	10,8	18,1	12,2	8,1	258	13,5
lasciare per opportunità migliore nello stesso settore	21,6	17,0	15,3	13,8	11,5	317	16,5
lasciare per opportunità migliore anche in altro settore	17,5	19,9	14,4	21,8	14,1	330	17,2
lasciare comunque prima possibile	2,7	0,6	0,5	0,3	0,9	22	1,1
dovrà lasciare essendo a tempo determinato	9,1	2,8	4,8	1,3	2,1	93	4,9

La fidelizzazione

CULTURA COOPERAZIONE | NONPROFIT

Tendenza ad uscire dei lavoratori attratti dal salario e a restare dei soddisfatti dalle relazioni. Presenza di un salario-soglia sotto il quale i lavoratori escono

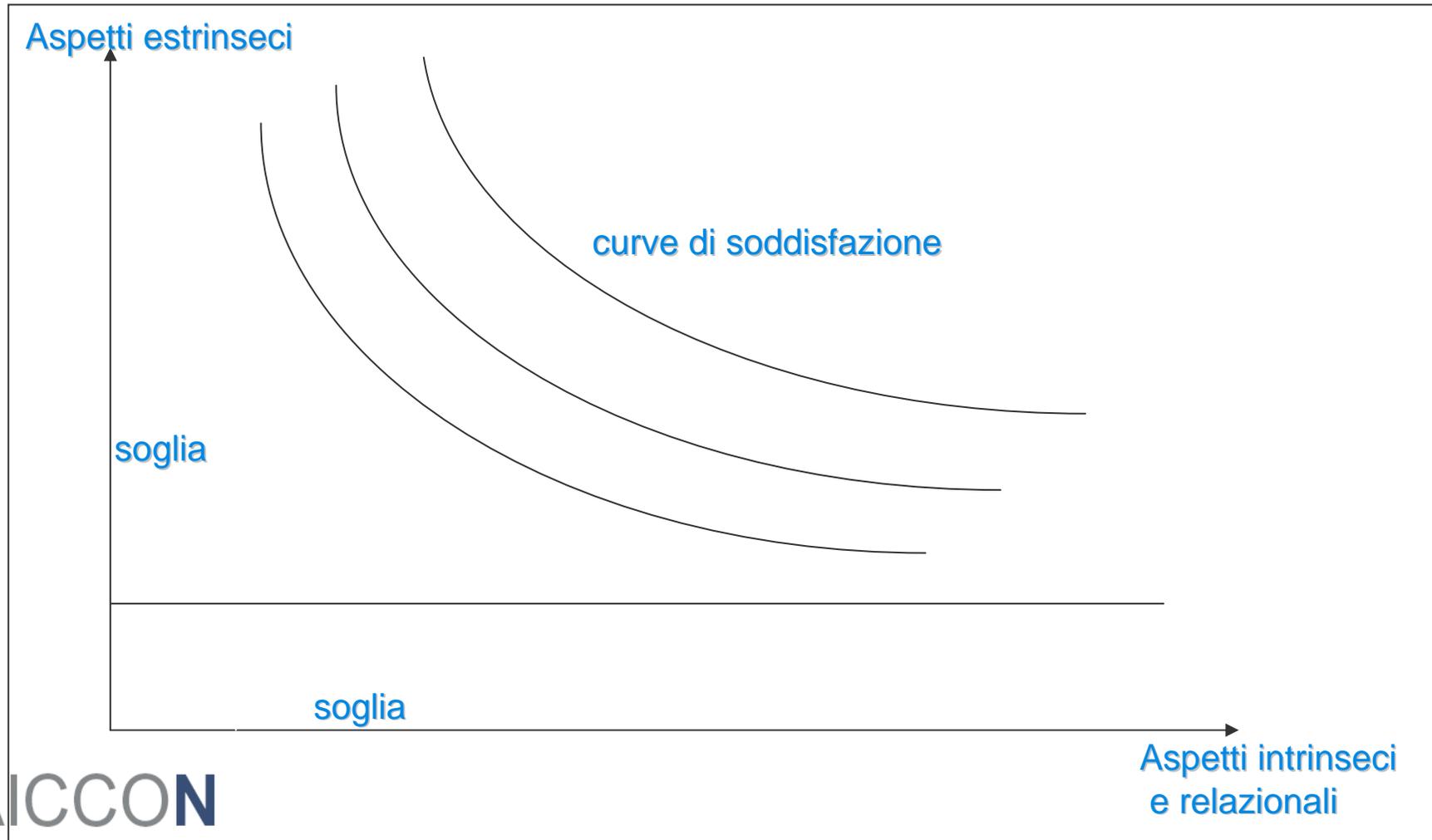
soddisfatti per...	coop. soc	np laica	np relig
gradevolezza	50,2	40,6	50,3
vantaggi economici	15,9	16,1	14,8
comodità	35,3	36,3	61,0
relazioni	<u>68,4</u>	<u>66,4</u>	<u>79,2</u>
socialità	56,2	56,6	61,5

insoddisfatti per...	coop. soc	np laica	np relig
gradevolezza	14,4	24,8	29,8
vantaggi economici	<u>47,9</u>	<u>50,7</u>	<u>57,1</u>
comodità	14,0	17,1	8,8
relazioni	2,9	4,0	0,0
socialità	4,1	4,0	5,4

AICCON

www.aiccon.it

Una schematizzazione del rapporto tra aspetti estrinseci ed intrinseco-relazionali



Conclusioni

Osservando la situazione reale si può concludere che:

- i lavoratori sono effettivamente selezionati per le loro motivazioni intrinseche
- gli stipendi sono mantenuti bassi anche per avere selezione efficiente dei lavoratori motivati
- i lavoratori sono comunque professionalmente adatti, poiché la maggior parte ha avuto precedenti esperienze lavorative (anche in altri settori o tipologie organizzative)
- i lavoratori sono soddisfatti dei diversi aspetti del lavoro (e quindi l'incentivazione è corretta)
- essi percepiscono buoni livelli di equità interna (e questa influenza significativamente la loro soddisfazione).