

# LA SELEZIONE E IL COINVOLGIMENTO DI LAVORATORI E VOLONTARI NELLE IMPRESE SOCIALI

*Carlo Borzaga*

*Ermanno Tortia*

Department of Economics

University of Trento

## *1. Premessa*

Tra le imprese sociali, soprattutto quelle impegnate nell'erogazione in forma continuativa di servizi sociali, rientrano varie tipologie di organizzazioni nonprofit tra le quali, in Italia, le cooperative sociali sono particolarmente diffuse. A partire dall'inizio degli anni novanta, un numero crescente di imprese sociali va assumendo la forma delle cooperative di lavoratori o dell'associazione di lavoratori, vincolata (ma non necessariamente in modo assoluto) nella distribuzione di utili. In altri termini, sono imprese in cui i diritti di proprietà e quindi il governo dell'impresa sono assegnati ai lavoratori o a un mix di lavoratori e volontari. Accanto a queste tipologie, esistono, comunque, anche altri mix proprietari - ad esempio tra consumatori e lavoratori, tra consumatori e volontari - ma essi al momento risultano minoritari e quindi non saranno considerati in questo lavoro.

Evoluzione e sviluppo delle imprese sociali non possono essere spiegati ricorrendo solo alle teorie del nonprofit che puntano la loro attenzione sull'esistenza di asimmetrie informative tra produttori e consumatori.<sup>1</sup> E ciò per due ragioni. Innanzitutto perché i servizi offerti sono spesso beni privati o collettivi, ma a consumo ripetuto e quindi con problemi di asimmetria informativa limitata. In secondo luogo perché nel caso di imprese di proprietà dei lavoratori l'eventuale vincolo alla distribuzione di utili perde gran parte del suo significato,

---

<sup>1</sup> L'importanza delle asimmetrie informative nella fornitura di servizi sociali come base per dello sviluppo delle organizzazioni nonprofit è stata sottolineata in primo luogo da Hansmann (1996), e ripresa da vari altri autori, tra i quali Turati (2001). Il carattere pubblico dei servizi forniti dalle organizzazioni nonprofit fu sottolineato inizialmente da Weisbrod (1975, 1977).

data la possibilità per le stesse di aggirare il vincolo aumentando le remunerazioni dei lavoratori. Anzi, se si assumono lavoratori *self-interest*, razionali e ottimizzanti ci si dovrebbe attendere che queste forme di imprese siano quelle più propense a sfruttare a favore dei loro proprietari eventuali asimmetrie informative o incompletezze dei contratti con i consumatori. Tale comportamento potrebbe essere mitigato solo dalla presenza dei volontari; ma l'analisi empirica dimostra che essi spesso non sono neppure presenti in queste organizzazioni e se lo sono, non sempre occupano posizioni di rilievo nel governo delle stesse. Le ricerche empiriche, tuttavia, sembrano concordi nel mostrare che sia i lavoratori che i manager che operano in organizzazioni nonprofit (sia tradizionali che di proprietà dei lavoratori e/o dei volontari) sono remunerati sistematicamente meno dei lavoratori e dei manager delle organizzazioni pubbliche che erogano gli stessi o simili servizi, e non sono normalmente superiori (se non in casi particolari) a quelli delle imprese for-profit. Le nonprofit inoltre non sembrano concedere ai propri lavoratori più *fringe benefit* di altre organizzazioni.

Una teoria alternativa a cui ricorrere è quella secondo cui l'esistenza delle imprese associate (cooperative, ma non solo) di lavoratori è spiegata come la conseguenza degli alti costi di contratto nei rapporti tra imprese e lavoratori. Tali costi sono a loro volta dovuti ad incompletezza dei contratti, in un settore caratterizzato da multidimensionalità, non verificabilità, e non controllabilità del prodotto (e quindi dell'*effort* dei lavoratori rispetto alle diverse dimensioni del prodotto stesso) e dove il lavoro costituisce il fattore strategico dell'impresa (Milgrom-Roberts).

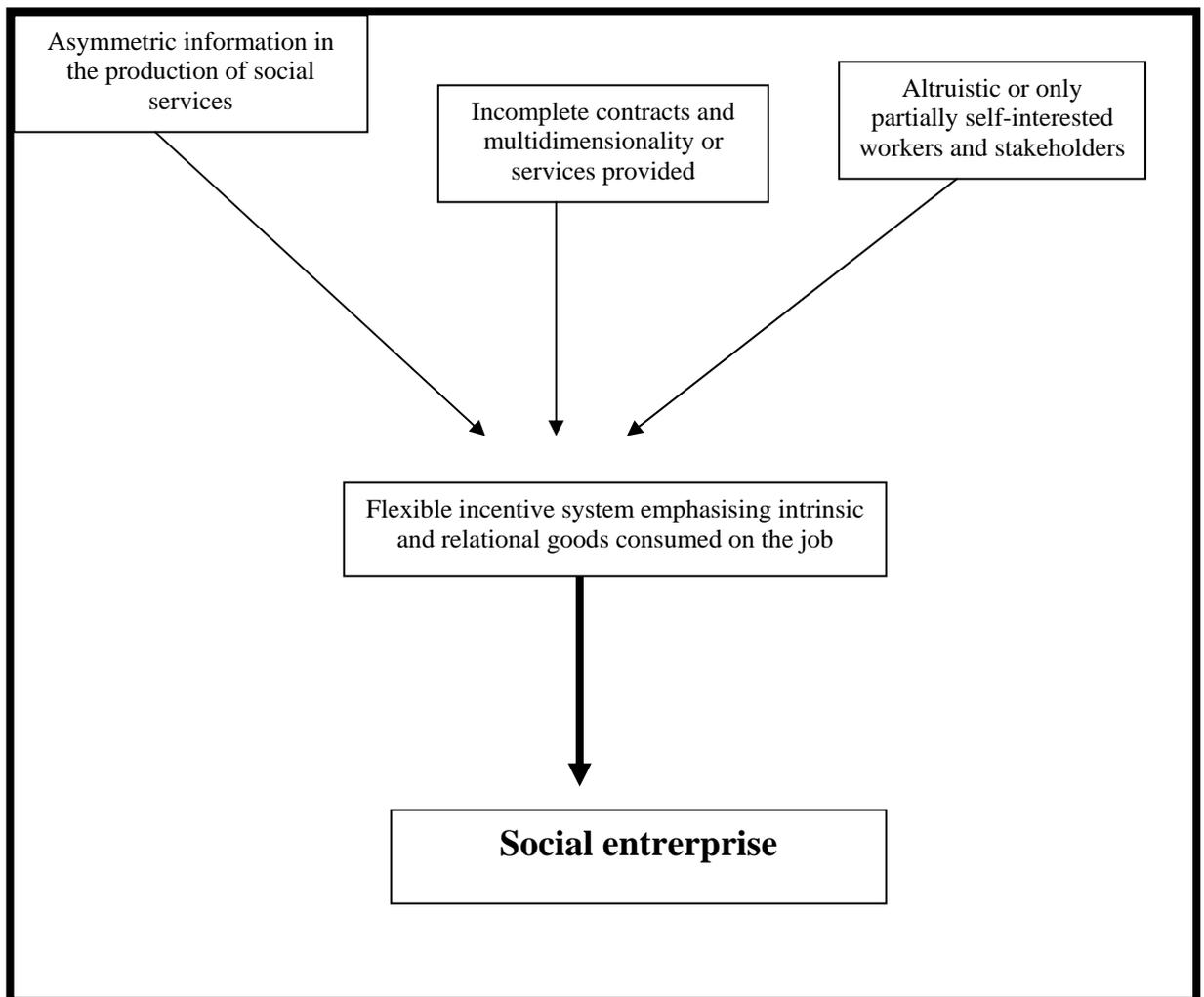
Se in un simile contesto l'attribuzione ai lavoratori dei diritti di proprietà può contribuire a superare i costi di contratto, va tuttavia sottolineato che in presenza di lavoratori *self-interest* (e quindi opportunisti) e interessati solo alla massimizzazione del reddito il vantaggio si mantiene solo se vi è elevata omogeneità tra i lavoratori, in modo da evitare alti costi di proprietà dovuti al processo di decisione collettiva. Ora, solo alcuni tra i servizi sociali che queste imprese producono sono possibili con forza lavoro caratterizzata da elevata omogeneità nei ruoli e nei profili professionali; molti altri, invece, richiedono la collaborazione tra professionalità diverse, cui è associato tra l'altro un livello di capitale umano anche significativamente diverso. Anche questo secondo approccio non pare quindi in grado di fornire una spiegazione esaustiva di queste forme di imprese.

Occorre quindi fare un ulteriore passo avanti, modificando le ipotesi di base in due direzioni:

- a. la prima, ipotizzando individui (lavoratori) non completamente *self-interested* e soprattutto non necessariamente opportunisti (lavoratore ideologico, per paragrafare Rose-Ackerman, 1987, 1996; ma si veda anche Turati riguardo ai ruolo dell'altruismo e delle relazioni interpersonali, 2001) con funzioni di utilità più complesse, cioè non limitate al trade off tempo libero/salario, e interessati anche a benefici non monetari. Va aggiunto lo studio del ruolo di fairness e reciprocità nei comportamenti non riferibili al puro self-interest (Fehr e Gächter, 2000, 2002; Fehr e Schmidt, 2001). Inoltre, l'importanza del ruolo di comportamenti altruistici e ideologici emerge anche dallo studio delle organizzazioni orientate alla *mission*, soprattutto nella produzione di beni di pubblica utilità come i servizi sociali (Sacconi, 1997; Besley e Ghatak, 2003; Grimalda e Sacconi, 2003);
- b. la seconda, considerando l'impresa come una struttura di incentivi flessibile in grado di utilizzare non solo incentivi monetari ed economici, ma di soddisfare anche altre esigenze (moralì, ideologiche, culturali, relazionali etc...) degli *stakeholder* - e in particolare dei lavoratori - e di utilizzare queste strutture funzionalmente rispetto alla particolare situazione in cui esse operano, selezionando gli *stakeholder* e sviluppandone le diverse propensioni (Borzaga, 2003; Borzaga e Depedri, 2004). Le organizzazioni

In figure 1 the new hypothesis is sketched by means of a flow chart. To the traditional arguments linked to the presence of asymmetric information in the production of public utility services, and of incomplete contracts and multidimensionality of services provided, a third element is added to complete the picture. Altruist or only partially self-interested workers will accept to participate at the production of social services without requiring competitive wages if a proper incentive system emphasising intrinsic and relational goods is established.

**Figure 1. The origin of social enterprises**



Introducendo queste due ipotesi è possibile proporre un'interpretazione delle imprese sociali di proprietà di lavoratori (e volontari) in grado di spiegare l'evoluzione del terzo settore in Europa. Queste organizzazioni sono cioè interpretabili come complesse strutture di incentivi sia estrinseci che intrinseci. Tra i primi vi è certamente la remunerazione, anche se essa non è né la sola, né spesso quella principale. Della retribuzione, inoltre, non vanno considerati solo i valori assoluti, ma anche i livelli relativi e la percezione che i lavoratori hanno dell'equità delle strutture salariali.

Tra gli incentivi intrinseci si possono annoverare invece: le stesse caratteristiche sociali dell'organizzazione (ad esempio le sue caratteristiche partecipative, cioè la possibilità di influenzarne le decisioni da parte dei lavoratori, la democraticità della struttura di governo), la

trasparenza della struttura organizzativa, la possibilità per il lavoratore di realizzare sul lavoro le proprie istanze morali o ideologiche e, infine, il consumo di beni relazionali (o di relazioni positive) durante il lavoro (*on the job*). Il mix di incentivi che in questo modo viene a determinarsi, consentito e controllato dal fatto che i lavoratori detengono i diritti di proprietà, fa sì che tra i lavoratori e l'impresa si stabiliscano contratti impliciti nei quali la cultura d'impresa risulta prevalere sui possibili comportamenti opportunistici (Fehr e Schmidt, 1999; 2001).

La rilevanza di questi aspetti è stata sottolineata da diversi autori e la loro presenza è stata testata da ricerche empiriche. Alcuni autori hanno sottolineato l'importanza dell'atteggiamento e delle motivazioni dei lavoratori (Mirvis, 1992), altri hanno sostenuto e approfondito la presenza e l'importanza di compensazioni non monetarie (Almond e Kendall, 2000), sia estrinseche come le maggiori possibilità di formazione (anche se non generalizzabili) e le maggiori flessibilità del lavoro (Almond e Kendall, 2000), sia intrinseche come il coinvolgimento nell'attività e nella gestione dell'organizzazione, la socialità del lavoro. Diversi sono inoltre gli autori che si sono soffermati ad analizzare e verificare l'esistenza di più elevate percezioni di equità delle strutture salariali e, più in generale, delle strutture di incentivi proprie delle organizzazioni nonprofit (Levine, 1991; Leete, 2000).

Le ricerche hanno inoltre generalmente confermato che, a fronte di queste strutture di incentivi, la soddisfazione dei lavoratori è elevata (e generalmente superiore a quella delle altre organizzazioni) anche in presenza di salari più bassi che nelle imprese concorrenti (Borzaga e Musella, 2003; Borzaga e Depedri, 2004); i lavoratori, inoltre, sembrano più disponibili a "donare lavoro" e risultano fedeli all'organizzazione quanto i lavoratori delle altre organizzazioni, se non ancora di più (Almond e Kendall, 2000).<sup>2</sup>

Nessuno degli autori sin qui affrontati ha, tuttavia, tentato di individuare tutti i possibili elementi delle strutture di incentivi adottate, in generale, dalle nonprofit e, in particolare, dalle nonprofit di proprietà dei lavoratori e/o dei volontari. Essi si sono limitati, invece, nella maggior parte dei casi, a sottolineare una o poche di esse.

Ci proponiamo di superare questo limite, ricavando dalla letteratura teorica ed empirica il maggior numero possibile dei componenti di queste strutture di incentivi, cercando di

---

<sup>2</sup> Tra le voci più scettiche nei confronti della capacità delle organizzazioni nonprofit di costituire alternative superiori alle aziende pubbliche e alle imprese for profit nella produzione di servizi sociali si annoverano quelle di Glaeser e Shleifer (2001), Ortmann e Schleisinger (2003) e dello stesso Hansmann (2003).

specificare il ruolo e le modalità con cui le organizzazioni nonprofit in generale e in particolare quelle di proprietà dei lavoratori vi ricorrono.

Data la complessità dell'analisi, limiteremo l'esposizione alle sole strutture di incentivi per i lavoratori (tralasciando quelle per i volontari che, peraltro, risultano – con l'esclusione della remunerazione – assai simili a quelle dei lavoratori).

Nel presentare i diversi elementi si utilizzeranno oltre ai riferimenti alla letteratura, alcuni dati desunti da una ricerca realizzata nel 1998 sul settore dei servizi sociali.<sup>3</sup>

## ***2. Una presentazione sintetica degli elementi delle strutture di incentivi per i lavoratori***

Da una lettura trasversale delle diverse ricerche, teoriche ed empiriche, possono essere rintracciati i diversi elementi principali che costituiscono la struttura di incentivi atta a far prevalere tra i lavoratori la cultura d'impresa e a ridurre i comportamenti opportunistici, resi possibili dall'incompletezza contrattuale. Tali elementi di analisi possono essere articolati in tre blocchi:

- a. gli incentivi estrinseci, cioè volti a garantire benefici economici in cambio delle prestazioni lavorative; essi si suddividono in due categorie: incentivi monetari - ed il riferimento è quindi esclusivamente al salario percepito - ed incentivi non monetari –nei quali vengono compresi la sicurezza del lavoro, l'orario di lavoro, gli avanzamenti di carriera, la crescita formativa e l'ambiente di lavoro-;
- b. gli incentivi intrinseci, costituiti da quei contenuti e quelle caratteristiche dell'attività lavorativa (ivi comprese le caratteristiche dei beneficiari dell'attività) che coincidono con le motivazioni dei lavoratori permettendone la massima espressione, quindi, ad esempio, la creatività del lavoro, la realizzazione delle aspirazioni del lavoratore, la possibilità di prendere parte attivamente all'attività d'impresa attraverso varie forme di partecipazione e democraticità della struttura di governo;
- c. gli incentivi relazionali, costituiti dalle possibilità offerte ai lavoratori di intrattenere relazioni significative tra di essi (ed eventuali volontari), con i dirigenti e con gli utenti;

---

<sup>3</sup> Il *dataset* è stato realizzato da ISSAN, Istituto per lo Sviluppo delle Aziende Nonprofit, Università di Trento, in collaborazione con le fondazioni FIVOL, Fondazione Italiana per il Volontariato, e FEO, Fondazione Europea per l'Occupazione. Esso si basa su quattro questionari (per le imprese, i *manager*, i lavoratori retribuiti e i lavoratori volontari) distribuiti a 268 imprese e 2066 lavoratori.

esse possono essere considerate un bene di consumo, quindi una parte della retribuzione del lavoratore, che è possibile consumare sul lavoro e quindi ne riduce la discutibilità.

Per ogni tipologia di incentivi è inoltre importante valutare sia i livelli assoluti e le loro relazioni con il benessere dei lavoratori (approssimato, nel nostro caso, dal livello di soddisfazione), relazione non sempre lineare, sia i livelli relativi e la percezione di equità nella distribuzione degli incentivi che hanno i lavoratori. Si farà, quindi, riferimento al concetto di *equità distributiva*, per analizzare la percezione di giustizia nel trattamento economico ricevuto dai lavoratori, trattamento valutato sia rispetto alle caratteristiche dell'organizzazione che a quelle personali e professionali dei lavoratori stessi. Si procederà, inoltre, analizzando la cosiddetta *equità procedurale*, ovvero guardando la trasparenza nei processi di carriera e nella presa delle decisioni, nella comunicazione interna e nell'equilibrio tra ciò che il lavoratore offre all'organizzazione e ciò con cui questa remunera (non soltanto dal punto di vista economico) il dipendente.

L'analisi delle strutture di incentivi adottate da ogni organizzazione permette di valutare la capacità che l'organizzazione ha nel:

- a. selezionare i lavoratori in entrata nell'organizzazione: essa attrae lavoratori motivati per gli incentivi che essa offre e, nel contempo fornisce all'organizzazione dei criteri di selezione;
- b. motivare i lavoratori ad erogare volontariamente un livello di effort considerato efficiente;
- c. trattenere i lavoratori (riducendo il turn-over in uscita), garantendo adeguati livelli di capitale umano e riducendo i costi della formazione *on the job*.

Definita in questo modo la struttura di incentivi, è ora possibile verificare quanto i singoli tipi di incentivi siano utilizzabili, procedendo ad un'analisi specifica delle organizzazioni nonprofit di proprietà dei lavoratori. Come indicatori di successo utilizzeremo soprattutto la soddisfazione dichiarata dai lavoratori e la loro fedeltà all'organizzazione (intesa come volontà di mantenere nel tempo il rapporto di lavoro).

### ***3. La ricerca: struttura e principali risultati***

La ricerca, i cui risultati verranno trattati nel presente lavoro, si caratterizza innanzitutto per essere realizzata su un settore omogeneo: quello dei servizi socio-assistenziali ed educativi. Essa è stata indirizzata a 228 organizzazioni (per un totale di 268 unità operative), operanti in 15 province italiane e con diversa natura giuridica (enti pubblici, imprese for-profit, cooperative sociali, nonprofit laiche e religiose).

L'indagine, realizzata attraverso la somministrazione di questionari distintamente all'organizzazione (e alle sue unità operative), ai lavoratori remunerati, ai dirigenti ed ai volontari in esse impiegati, ha raccolto informazioni dirette complessivamente su 2066 lavoratori remunerati, nonché 266 dirigenti, e 724 volontari. Le domande hanno permesso di reperire importanti ed approfondite informazioni sia sulle caratteristiche generali dell'organizzazione che su quelle professionali, socio-demografiche e di benessere dei lavoratori. In questo modo, i dati raccolti consentono – ai fini della nostra ricerca - di analizzare i mix di incentivi rispetto alle attese dei lavoratori (ossia alle loro motivazioni). Tale analisi è resa possibile attraverso la verifica di due aspetti qualitativi del lavoro molto importanti: la soddisfazione e la fedeltà all'organizzazione. Il primo aspetto permette, infatti, di indagare il livello soggettivo di utilità ottenuta dal lavoro, sia per gli aspetti materiali che e soprattutto per gli aspetti intrinseci e relazionali. Il secondo aspetto, invece, permette di indagare la relazione motivazione-soddisfazione-volontà di permanenza, ed è un indice di capacità del mix di incentivi di coinvolgere i lavoratori e soddisfarne pienamente le esigenze, aumentando la loro partecipazione alla *mission* d'impresa ed il sentire di gruppo.

Per quanto concerne questi due aspetti, è utile tenere da subito presente le peculiarità del settore e le differenze intercorrenti tra tipologie organizzative. Descrivendo, innanzitutto, i caratteri generali della soddisfazione (tab.1), emerge che i lavoratori dell'intero settore sono sufficientemente soddisfatti per il proprio lavoro. Tra di essi, i lavoratori più soddisfatti in assoluto sono quelli delle nonprofit religiose, seguiti dai dipendenti delle cooperative sociali, delle for-profit e delle altre nonprofit laiche. I dipendenti pubblici, invece, sono i meno soddisfatti del lavoro in generale. Tale situazione risulta in parte collegata anche a differenti punteggi assegnati ai vari item di soddisfazione: gli aspetti di soddisfazione, cioè, sono numerosi e diversamente importanti tra i lavoratori.

**Table 1. Workers' satisfaction\***

	<i>Public ownership</i>	<i>For-profit</i>	<i>Social cooperatives</i>	<i>Other non- religious n-p</i>	<i>Religious non-profit</i>	<i>Total</i>
--	-----------------------------	-------------------	--------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------	--------------

<i>The job as a whole</i>	4.99	5.39	5.39	5.25	5.53	5.26
---------------------------	------	------	------	------	------	------

(\*) Gli intervistati avevano a disposizione una scala da 1 (valore minimo) a 7 (massimo).

Analizzando, in secondo luogo, la fedeltà, vanno tenute presenti soprattutto le differenze tra tipologie organizzative (tab. 2). Risulta così che i lavoratori delle nonprofit, soprattutto se religiose o altre nonprofit laiche, sono fortemente intenzionati, per la maggior parte, a rimanere nell'organizzazione il più a lungo possibile, mentre tale percentuale si abbassa notevolmente nelle imprese for-profit e nelle cooperative sociali, ma soprattutto negli enti pubblici. Ciò che inoltre colpisce e pare essere un altro efficiente indice di valutazione di condivisione degli obiettivi è la presenza di una percentuale non esigua di lavoratori che in for-profit ed enti pubblici sono intenzionati a lasciare l'organizzazione per opportunità migliore nello stesso settore. Ciò evidenzia, infatti, come tali lavoratori possano essere fortemente motivati ed attratti dall'attività e dagli obiettivi generali propri dei servizi sociali, ma siano parzialmente (e maggiormente rispetto a quanto si verifica per i lavoratori delle nonprofit) attratti da altre tipologie organizzative o anche esclusivamente da altre organizzazioni. In altre parole, più in enti pubblici e imprese for-profit che in organizzazioni senza scopo di lucro, i lavoratori condividono le finalità sociali del lavoro, ma non quelle dell'istituto in cui lavorano (ovvero il modo di realizzarle nell'organizzazione). Anche la percentuale di lavoratori intenzionati ad andarsene comunque ed il prima possibile, infine, benché sempre contenuta, è più elevata negli enti pubblici che nelle altre tipologie organizzative, rafforzando le affermazioni precedenti.

**Table 2. Loyalty to the organisation by nature of the organisation**

	<i>Public ownership</i>	<i>For-profit</i>	<i>Social cooperatives</i>	<i>Other non-religious n-p</i>	<i>Religious non-profit</i>	<i>Total</i>
Intend to stay as long as possible	0.37	0.49	0.47	0.51	0.63	0.47
Intend to stay at least for some years	0.13	0.11	0.18	0.12	0.08	0.13
Quit the organisation if a better job opportunity in the same sector is found	0.22	0.17	0.15	0.14	0.12	0.17
Quit the organisation if a better job opportunity also in a different in sector is found	0.17	0.20	0.14	0.22	0.14	0.17
Leave the organisation as soon as possible	0.03	0.01	0.01	0.00	0.01	0.01

Ultime considerazioni si vogliono riportare sulla remunerazione. Se è vero che la soddisfazione e la volontà di permanenza dei lavoratori sono una conseguenza diretta delle strutture di incentivi promosse dall'organizzazione e della coerenza tra queste e le attese e motivazioni dei lavoratori, allora sarà interessante, in primo luogo, verificare quali sono le differenze nei mix di incentivo promossi dalle varie tipologie organizzative. Un risultato già raggiunto dalle ricerche empiriche è l'individuazione delle diverse strutture salariali che caratterizzano il nonprofit. Tutte le ricerche hanno dimostrato, a tale proposito, che le remunerazioni nel nonprofit sono più basse che nelle organizzazioni pubbliche che producono gli stessi servizi. Non così, invece rispetto al for-profit, soprattutto se si considerano attività omogenee o simili. E' stato rilevato anzi (Almond e Kendall, 2000) che in particolari situazioni (salari molto bassi rispetto alla media dell'economia) il nonprofit sembra 'proteggere' i propri lavoratori garantendo salari superiori al for-profit.

Ciò che emerge dalla nostra ricerca è, innanzitutto, una conferma di quanto rilevato nella letteratura: i salari sono assai più contenuti nelle organizzazioni private che negli enti pubblici (tab.3). I livelli minimi si raggiungono nelle cooperative sociali e nelle nonprofit religiose, seguite dalle imprese for-profit. Le retribuzioni da queste erogate sono, tuttavia, mediamente inferiori a quelle dei lavoratori delle altre nonprofit laiche, sicchè è possibile concludere che, come emerso da recedenti indagini, in certi casi (e per la presenza di differenze interne, quali soprattutto diverso titolo di studio dei lavoratori, diversità nei ruoli ad essi assegnati, differente tipo di attività svolta dall'organizzazione, diversa dimensione e età dell'organizzazione, diverso stock di capitale umano accumulato, etc...) le nonprofit possono tutelare meglio i propri lavoratori.

**Tab.3.** *Le retribuzioni dei lavoratori del settore dei servizi sociali per tipologia organizzativa (valori medi in Euro)*

	Ente pubblico	For-profit	Coop. sociale	Altra np laica	Np religiosa
<i>Retribuzione mensile</i>					
Full-time	901.40	798.84	768.24	856.76	758.69
Part-time	549.12	608.35	502.33	627.34	543.91
<i>Retribuzione oraria</i>					
Full-time	6.29	5.37	5.14	5.96	5.28
Part-time	6.75	9.07	6.22	7.38	5.65

Verificare le implicazioni di differenti salari tra tipologie organizzative dello stesso settore e la possibilità di bilanciare scompensi monetari con incentivi di diversa natura

(soprattutto intrinseci e relazionali, ma anche estrinseci non monetari) sarà oggetto dei prossimi paragrafi.

#### ***4. Le motivazioni***

Non molti autori hanno preso in considerazione in modo approfondito le motivazioni che spingono i lavoratori a scegliere una determinata occupazione rispetto alle alternative (Pagano, 1985). Per analizzare il perché i lavoratori, in generale, scelgono di occuparsi ed in particolare prediligono un determinato settore e una specifica tipologia organizzativa, è utile analizzare separatamente i loro atteggiamenti verso il lavoro e le loro motivazioni alla base della scelta dell'organizzazione. Sotto il primo profilo (tab.4), le analisi empiriche realizzate mettono in luce, innanzitutto, come i lavoratori del settore considerano il lavoro principalmente come un mezzo attraverso cui guadagnarsi da vivere, ovvero una necessità e un modo per aiutare la famiglia. Essi, comunque, assegnano elevata importanza anche agli aspetti socio-relazionali del lavoro: ritengono infatti che il lavoro sia un'esperienza per realizzarsi e per relazionarsi con altre persone. Ma soprattutto, gli atteggiamenti dei lavoratori del settore sono tra loro molto omogenei, indipendentemente dal fatto che essi siano occupati in enti pubblici, imprese for-profit o organizzazioni nonprofit. Ciò è indice di una posizione comune verso il settore nel suo complesso, ovvero di un generale interesse dei lavoratori che svolgono attività nel settore dei servizi sociali. Interesse che, comunque, non è soltanto per la socialità e la relazionalità del lavoro, ma anche e non secondariamente per la sua rilevanza economica.

Più interessante risulta, però, soprattutto l'analisi delle motivazioni che hanno spinto i lavoratori ad impiegarsi in quella determinata tipologia organizzativa. In generale, i lavoratori del settore scelgono l'organizzazione attratti soprattutto dal settore in cui esse operano. Una certa importanza hanno, comunque, anche il fatto che vi sia condivisione del modo di lavorare verso gli utenti, coerenza con la propria formazione e conciliabilità con altri impegni. Elementi che assumono, invece, importanza minima nel determinare la scelta dell'organizzazione sono il trattamento economico e le prospettive di carriera da essa offerti.

Di notevole importanza sono, inoltre, le accentuate differenze tra i lavoratori delle diverse tipologie organizzative. Motivazioni assai differenti emergono, in primo luogo, tra

pubblico, for-profit e nonprofit; ed in secondo luogo, all'interno dello stesso nonprofit. Sotto il primo profilo, i dipendenti degli enti pubblici sono (leggermente) meno attratti dal modo di lavorare in favore degli utenti, mentre i lavoratori delle imprese for-profit si caratterizzano perché assegnano maggior importanza agli incentivi di tipo estrinseco (soprattutto alla sicurezza del lavoro). *Per quanto riguarda il secondo aspetto, ovvero la differenza interna al nonprofit, sono soprattutto i lavoratori delle cooperative sociali a mostrare proprie specificità (tab.2). Essi, infatti, assegnano maggior importanza al coinvolgimento nell'organizzazione e nelle scelte gestionali, ma anche all'interesse per il settore e per il modo di lavorare a favore degli utenti.* Punto di forza specifica delle cooperative sociali risulta, quindi, la capacità di attrarre personale interessato, oltre che a lavorare nel sociale, anche al coinvolgimento nell'organizzazione<sup>4</sup> e alla possibilità di influenzarne le decisioni e le politiche.

Nonostante tali differenze, tutti i lavoratori del settore sembrano giudicare come poco importante il trattamento economico e la carriera, così come il fatto che il lavoro fosse stato l'unico offerto; ma ritengono assai più significativa la formazione scolastica e la conciliabilità con altri impegni. L'*item* cui viene, inoltre, assegnato punteggio (e quindi importanza) massimo è dato, sia mediamente nel campione che in ciascuna tipologia organizzativa<sup>5</sup>, dall'interesse per il settore.

**Tab.4.** *La rappresentanza dei lavoratori e gli atteggiamenti verso il lavoro e l'organizzazione\**

	ente pubblico	for-profit	coop. sociali	altro np laiche	np religiose	Totale
<b>Attitudes toward work</b>						
<b><i>Intrinsic aspects</i></b>						
An experience for realising oneself	5,5	5,8	5,5	5,6	5,7	5,6
A contribution to society	4,3	4,2	4,2	4,4	4,6	4,3
<b><i>Estrinsic aspects</i></b>						

<sup>4</sup> L'elevato coinvolgimento non è peraltro soltanto teorico: le cooperative sociali sono realmente le tipologie organizzative che coinvolgono maggiormente i propri lavoratori, anche e soprattutto nella base sociale e negli organismi di gestione.

<sup>5</sup> Solo nelle imprese for-profit tale aspetto è leggermente meno rilevante rispetto alla sicurezza del lavoro.

A necessity	5,6	5,7	5,6	5,6	5,7	5,6
An hobby	2,1	2,2	2,1	1,9	2,5	2,1
A way to gain recognition	2,5	3,0	2,8	2,6	2,5	2,6
<b><i>Economic aspects</i></b>						
To earn for living	5,7	5,9	5,6	5,6	5,8	5,7
To earn as much as possible	2,8	3,4	2,9	2,8	3,3	2,9
To support the family	5,5	5,7	5,1	5,3	5,5	5,4
<b><i>Relational aspects</i></b>						
A possibility to open new relationships	4,9	5,0	4,8	4,6	4,9	4,8
<b>La scelta dell'organizzazione</b>						
<b><i>Intrinsic</i></b>						
interesse per il settore	5,3	4,9	5,5	5,6	5,2	5,4
condivisione modo di lavorare verso gli utenti	3,8	4,0	4,6	4,7	5,0	4,4
coinvolgimento lavoratori	3,1	3,5	3,9	3,4	3,9	3,5
<b><i>Estrinsic</i></b>						
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	5,0	4,5
sicurezza del lavoro	4,5	5,2	3,4	3,7	4,9	4,1
<b><i>Economic</i></b>						
trattamento economico e carriera	2,1	2,4	2,3	2,3	2,7	2,3
<b><i>Relational</i></b>						
conoscenza altri lavoratori	2,8	2,6	3,4	3,7	3,7	3,2
conoscenza utenti	2,0	1,7	2,3	2,5	2,8	2,3
<b><i>Unico lavoro offerto</i></b>						
	3,6	4,0	3,4	3,3	4,2	3,6

(\*) Gli intervistati avevano a disposizione una scala da 1 (valore minimo) a 7 (massimo).

## 5. Il mix di incentivi offerto

Remunerare i lavoratori vuol dire, soprattutto in un settore in cui l'apporto sociale e relazionale sono assai significativi, creare dei mix di incentivi che ne incrementino la soddisfazione, la percezione di benessere e quindi l'utilità non soltanto economica ma anche socio-relazionale che essi traggono dal lavoro. Di conseguenza, gli elementi che vanno tenuti in considerazione quando si parla di strutture di incentivo e di modalità di remunerazione dei lavoratori sono molteplici e non sempre tutti rilevabili.

Si procederà, quindi, in primo luogo verificando la rilevanza del salario nell'incrementare la soddisfazione e la fedeltà dei lavoratori all'organizzazione. Nei paragrafi successivi si andrà testando, di conseguenza, la presenza di caratteristiche organizzative, di rapporti interni e di mix di incentivi differenti tra le varie tipologie organizzative. Proprio tale

diversità promuove tra i lavoratori differenti livelli di soddisfazione per i vari aspetti del lavoro, influenzati questi, a loro volta, dal peso soggettivo che ciascun lavoratore assegna alle caratteristiche del proprio lavoro. In questo modo, si verificherà, quindi, a livello empirico la presenza di una forte interrelazione tra motivazioni (intrinseche, estrinseche e relazionali), caratteristiche (intrinseche, estrinseche e relazionali) dell'organizzazione e soddisfazione per questi stessi aspetti.

### *5.1. Il ruolo della remunerazione*

Se la retribuzione costituisce esclusivamente una spiegazione del perché si cerca lavoro, ma non è motivo di preferenza per una tipologia organizzativa rispetto alle altre (soprattutto quando ci si riferisce alle organizzazioni nonprofit), resta allora da valutare se, in qualche modo, il salario ha un peso nella struttura di incentivi offerta dall'organizzazione. Per valutare questo aspetto, risulta essenziale fare riferimento, come già premesso all'inizio del lavoro, a due importanti indici di corrispondenza tra il mix di incentivi offerto e le attese e motivazioni dei lavoratori: la soddisfazione e la fedeltà dei lavoratori.

Al fine di analizzare la correlazione tra salario e soddisfazione, possiamo ricorrere a due modelli di analisi tra loro diversi, ma complementari ai fini delle osservazioni cui conducono. Innanzitutto, è utile proporre un'analisi multinomiale<sup>6</sup> nella quale si analizza la correlazione netta tra la variabile dipendente 'soddisfazione' ed una serie di caratteristiche sia dell'organizzazione che dei lavoratori, tra le quali il salario. Attraverso tale modello si giunge ad affermare che il salario non influenza in modo significativo la soddisfazione dei lavoratori che operano nel sociale; e ciò indipendentemente dalle organizzazioni di appartenenza. Tanto nell'analisi generale della soddisfazione dei lavoratori dell'intero settore quanto nell'applicazione del modello alle singole tipologie organizzative, infatti, la remunerazione non risulta mai significativamente correlata alla soddisfazione.<sup>7</sup> Ciò è determinato dal fatto che, considerando le molteplici caratteristiche dell'organizzazione e dei lavoratori, l'importanza assegnata dai lavoratori alla remunerazione come determinante della loro soddisfazione è assai limitata: accade, cioè, che siano molto più rilevanti e significative soprattutto le variabili inerenti i rapporti interni all'organizzazione, alcune caratteristiche

---

<sup>6</sup> Per gli ordered probit realizzati si veda Depedri (2003); Borzaga e Depedri (2004).

<sup>7</sup> Si vedano più oltre le tabelle 11 e 13.

gestionali nonché personali del lavoratore (quale in particolare il titolo di studio, come già emerso da precedenti ricerche).

Rilevante è, comunque, anche l'analisi del rapporto incrociato tra soddisfazione generale e fasce salariali (tab.5). Nonostante alcune disomogeneità e fatta eccezione per le remunerazioni minime (in cui il numero di lavoratori è comunque ridotto e quindi non molto significativo nel campione), la relazione tra soddisfazione e remunerazione presenta essenzialmente due caratteristiche: in primo luogo, non vi è una costante relazione tra soddisfazione e remunerazione percepita, tale che le due variabili sembrano correlate solo parzialmente; in secondo luogo, e soprattutto, esistono differenze anche marcate tra tipologie organizzative soprattutto guardando alla presenza di 'salari soglia' che determinano la soddisfazione dei lavoratori. Riguardo a ciò, soltanto negli enti pubblici i lavoratori risultano non soddisfatti (ovvero assegnano punteggio inferiore a 4 alla propria soddisfazione generale) fino a quote di salario abbastanza elevate (2 milioni). Nelle altre tipologie organizzative, invece, i lavoratori risultano sempre soddisfatti (punteggi superiori a 4) anche nelle fasce di reddito inferiori; e la loro soddisfazione, anzi, tende a scendere sotto i valori medi ai livelli salariali superiori. Si viene, quindi, a descrivere in tali organizzazioni (soprattutto altre nonprofit laiche) quasi un andamento ad U rovesciata della funzione: la soddisfazione cresce inizialmente all'aumentare della retribuzione, ma poi diminuisce superata una certa soglia. Tale analisi non caratterizza, invece, le cooperative sociali, nelle quali il rapporto si presenta molto più lineare, e la soddisfazione sembra crescere costantemente all'aumentare della remunerazione. Ciò dimostra che la scarsa influenza del salario sulla soddisfazione per il lavoro non è riconducibile ad una conoscenza limitata dei livelli retributivi praticati in altre organizzazioni da parte degli occupati delle cooperative sociali, bensì ad una reale minor importanza attribuita allo stipendio nella scelta dell'organizzazione. In particolare, nelle cooperative sociali l'aumento della remunerazione (mensile ed oraria) determina un corrispondente incremento del numero di lavoratori molto soddisfatti per il lavoro.<sup>8</sup> Inoltre,

---

<sup>8</sup> Nelle altre tipologie organizzative, invece, si osserva che: 1) negli enti pubblici la percentuale di insoddisfatti si riduce sistematicamente all'aumentare della retribuzione (sia mensile che oraria); 2) nelle imprese for-profit, la percentuale di lavoratori che si dichiara soddisfatta per la remunerazione sembra non essere influenzata dai livelli salariali mensili; 3) nelle nonprofit laiche il numero di lavoratori che assegnano alla soddisfazione punteggio minimo (1 e 2) è molto ridotto; inoltre, il rapporto tra soddisfazione e remunerazione è molto netto e segue un tipico andamento ad U rovesciata: la soddisfazione prima cresce con il salario, poi diminuisce. Nelle nonprofit religiose, per ciascuna fascia salariale le percentuali di lavoratori soddisfatti ed insoddisfatti sembrano

sembra attestarsi che l'incremento dello stipendio non determina, nelle cooperative sociali, una crescita generalizzata della soddisfazione, bensì esclusivamente un aumento del numero dei pienamente soddisfatti per la propria situazione lavorativa.

**Tab.5.** *La soddisfazione generale e per il salario per livelli retributivi dei lavoratori a full-time e per tipologia organizzativa (punteggi medi)\**

	Ep	fp	coop. sociale	altra np laica	np religiosa	media
<i>soddisfazione generale per il lavoro</i>						
<i>retribuzione mensile</i>						
< 1 milione		5,00	4,53	4,29	5,25	4,56
1-1,3 milioni	3,60	4,60	4,14	4,27	4,26	4,20
1,3-1,5 milioni	3,73	4,31	4,30	4,35	4,73	4,25
1,5-1,8 milioni	3,96	4,17	4,46	4,39	4,52	4,25
1,8-2 milioni	4,07	3,64	4,75	3,95	4,00	4,11
> 2 milioni	4,34	5,00	5,60	4,12	3,67	4,48
<i>retribuzione oraria</i>						
less than 5 Euro	3.77	4.41	4.31	4.33	4.53	4.27
5 to 7.5 Euro	4.08	4.06	4.47	4.22	4.44	4.24
7.5 to 10 Euro	3.91	5.17	4.56	4.22	4.60	4.26
10 to 12.5 Euro	4.67	6.00	4.20	3.67	6.00	4.30
More than 12.5 Euro	4.29	5.00	5.00	5.00		4.25
<i>soddisfazione per il salario</i>						
<i>retribuzione mensile</i>						
< 1 milione		1.00	2.68	5.17	4.00	3.36
1-1,3 milioni	2.60	3.80	3.35	2.85	4.14	3.36
1,3-1,5 milioni	3.41	3.69	3.50	4.00	4.75	3.81
1,5-1,8 milioni	3.97	4.57	4.25	4.53	4.68	4.26
1,8-2 milioni	4.68	5.08	4.55	4.56	4.50	4.65
> 2 milioni	4.67	4.67	5.00	4.58	4.33	4.66
<i>retribuzione oraria</i>						
less than 5 Euro	2.36	2.72	2.52	2.68	3.50	2.69
5 to 7.5 Euro	3.29	3.63	3.25	3.51	3.66	3.42
7.5 to 10 Euro	3.48	3.83	2.86	2.89	4.00	3.32
10 to 12.5 Euro	3.33	3.00	3.80	3.33	3.00	3.55
More than 12.5 Euro	3.14	5.00	6.00	4.00		3.33

(\*) Gli intervistati avevano a disposizione una scala da 1 (valore minimo) a 7 (massimo).

Accanto a tali osservazioni, è da non trascurare anche la correlazione tra soddisfazione per il salario e la stessa remunerazione (tab.3). In tal caso, la presenza di salari soglia è ancora

variare indipendentemente dalla remunerazione mensile, ma significativamente rispetto a quella oraria, con variazioni positive per i punteggi più elevati e negative per i punteggi minimi.

più evidente, sia a livello medio di settore (dove i lavoratori divengono economicamente soddisfatti superati salari di 800 Euro mensili e 6 Euro orari) che per singole tipologie organizzative. Anche in tale analisi, nelle cooperative sociali l'incremento della soddisfazione per lo stipendio è proporzionale all'aumento della retribuzione, portando a concludere che gli incentivi economici in queste organizzazioni potrebbero determinare incrementi ulteriori di benessere tra lavoratori, che comunque sono già molto soddisfatti grazie agli incentivi di natura non monetaria (intrinseca e relazionale) ad essi offerti.

Che il salario funzioni come una variabile soglia è verificato anche e soprattutto guardando al rapporto tra remunerazione e fedeltà all'organizzazione. A tale proposito, possiamo fare riferimento a due approcci diversi che ci conducono ad affermare che nelle organizzazioni nonprofit, al di sotto di un certo livello, il salario sembra essere l'unica causa della volontà di lasciare l'organizzazione, mentre al di sopra di esso, non influenza la volontà di restare. Analizzando, in primo luogo, le retribuzioni medie per fedeltà all'organizzazione, si rileva che, sia nelle cooperative sociali che nelle altre nonprofit laiche, i lavoratori intenzionati a lasciare comunque l'organizzazione sono quelli che percepiscono uno stipendio inferiore, mentre, superata tale classe, i livelli salariali divengono più equi e la volontà di permanenza è meno correlata alla retribuzione. Altrettanto non è possibile affermare, invece, per dipendenti pubblici e lavoratori delle restanti tipologie organizzative, dove il salario percepito è anzi più basso per coloro che vogliono restare il più a lungo possibile, quasi a rispecchiare le preferenze di personale meno specializzato o neo-assunto, o ancora (nel caso delle nonprofit religiose) attratto esclusivamente dagli aspetti non-monetari del lavoro.

Analizzando, come secondo tipo di approccio, la relazione tra fedeltà dei lavoratori e soddisfazione per i vari aspetti del lavoro (tab.6), emerge in generale come i lavoratori che intendono rimanere sono molto soddisfatti soprattutto per le relazioni interne, la socialità del lavoro e la sua gradevolezza in genere. Ciò significa che gli elementi del lavoro che sembrano creare maggiore fedeltà all'organizzazione sono prevalentemente di natura intrinseca e relazionale. Al contrario, coloro che sono intenzionati ad andarsene sono molto insoddisfatti per il trattamento economico e solo secondariamente per gli altri aspetti del lavoro. Di conseguenza, da un lato, i lavoratori meno fedeli sono anche coloro che sono attratti prevalentemente da motivazioni economiche, ovvero dal salario. Dall'altro, inoltre, è anche possibile affermare che se i salari sono troppo bassi e creano eccessiva insoddisfazione, essi costituiranno il motivo principale dell'uscita dei lavoratori.

**Tab. 6.** La fedeltà dei lavoratori per soddisfazione per i vari aspetti del lavoro (valori. %)

<b>Intendono rimanere nell'organizzazione almeno per alcuni anni:</b>							
soddisfatti per...	ep	fp	coop. sociale	altra np laica	np religiosa	totale v.a.	%
gradevolezza	34,0	34,4	50,2	40,6	50,3	560	42,4
vantaggi economici	8,8	18,3	15,9	16,1	14,8	180	14,3
comodità	38,4	45,8	35,3	36,3	61,0	529	40,4
relazione	49,1	62,5	68,4	66,4	79,2	353	65,7
socialità	43,7	57,5	56,2	56,6	61,5	673	53,9
<b>Intendono lasciare l'organizzazione:</b>							
insoddisfatti per...	ep	fp	coop. sociale	altra np laica	np religiosa	totale v.a.	%
gradevolezza	32,2	36,6	14,4	24,8	29,8	185	26,3
vantaggi economici	65,4	50,0	47,9	50,7	57,1	380	55,6
comodità	20,6	9,9	14,0	17,1	8,8	113	16,1
relazione	6,9	10,0	2,9	4,0	0,0	10	4,2
socialità	9,3	11,9	4,1	4,0	5,4	46	6,7

### 3.3. Gli altri incentivi estrinseci

La remunerazione estrinseca offerta dalle organizzazioni ai propri lavoratori consiste, come già affermato precedentemente, non soltanto in una retribuzione puramente monetaria, ma anche in altri aspetti non-monetari, ma pur sempre economici del lavoro. Il benessere dei lavoratori viene quindi a dipendere, sotto il profilo estrinseco, dalla soddisfazione che essi traggono direttamente dallo stipendio e dall'utilità ricavabile dalla sicurezza del lavoro, dall'ambiente di lavoro, dall'orario e dalle possibilità di carriera. Affrontando l'analisi di tali elementi si viene a disporre di una visione approfondita di come gli incentivi estrinseci di vario genere non soltanto abbiano ripercussione diretta sulla soddisfazione per il lavoro, ma in modo più approfondito riescano a rispondere alle attese e agli interessi (ovvero alle motivazioni iniziali) dei lavoratori.

Emerge, così, innanzitutto la bassa soddisfazione per la retribuzione rispetto non soltanto agli aspetti intrinseci e relazionali, di cui si tratterà, ma anche agli altri *item* di natura estrinseca (tab.7). Si tratta di un dato coerente con i livelli salariali soltanto nelle organizzazioni private, ed in particolare nelle cooperative sociali dove la soddisfazione si mostra assai contenuta, sia rispetto alla media di settore sia rispetto agli altri *item* di soddisfazione dei lavoratori delle cooperative. Negli enti pubblici, invece, nonostante elevate retribuzioni, la soddisfazione puramente monetaria è bassa. Se ne deduce che: 1) nelle

nonprofit, e nelle cooperative sociali in particolare, il mix di incentivi è tale da generare elevata soddisfazione, ma il benessere dei lavoratori può essere ulteriormente incrementato aumentando i salari; 2) negli enti pubblici, il mix di incentivi è incentrato a tal punto sulla retribuzione che trascura troppo altri aspetti non monetari e genera quindi una minor soddisfazione per quasi tutti gli *item* considerati.

Anche guardando agli altri aspetti estrinseci del lavoro, i dipendenti pubblici sono i meno soddisfatti. Nelle nonprofit, invece, è accentuata soprattutto la maggior soddisfazione per la crescita formativo-professionale (particolarmente apprezzata nelle cooperative sociali) e per l'orario di lavoro, che porta quindi ad accettare 'donazioni di lavoro' anche parziali ed orari compatibili con le necessità dell'organizzazione e soprattutto degli utenti. L'aspetto estrinseco di maggior soddisfazione per lavoratori delle imprese for-profit è, infine, costituito dall'ambiente di lavoro.

**Tab. 7.** La soddisfazione per gli aspetti estrinseci del lavoro per tipologia organizzativa\*

soddisfazione per ...	e.p.	f.p.	coop. sociali	altre n-p laiche	non-profit religiose	totale
il lavoro nel suo complesso	5.00	5.34	5.39	5.31	5.53	5.27
la crescita formativo professionale	4.15	4.03	4.99	4.45	4.72	4.50
l'ambiente di lavoro	4.07	4.77	4.53	4.54	5.06	4.48
lo stipendio	4.02	4.19	3.78	4.17	4.64	4.07
l'organizzazione dell'orario di lavoro	4.58	4.58	4.97	4.89	5.07	4.81
gli avanzamenti di carriera ottenuti	2.47	3.05	3.54	3.23	3.37	3.10
gli avanzamenti di carriera futuri	2.28	2.85	3.49	2.99	3.11	2.93
la sicurezza del lavoro	4.72	5.33	4.25	4.58	5.46	4.70

(\*) Gli intervistati avevano a disposizione una scala da 1 (valore minimo) a 7 (massimo).

### 3.3. Gli incentivi intrinseci

L'importanza relativa della remunerazione rispetto alle altre forme di incentivazione di tipo non economico (ovvero sociale) emerge chiaramente analizzando i punteggi assegnati alla soddisfazione per gli aspetti intrinseci del lavoro (tab.8). I lavoratori ritengono infatti rilevanti soprattutto gli aspetti non monetari del lavoro, dai quali dichiarano di ottenere un'elevata soddisfazione. Gli *item* cui viene assegnato punteggio massimo sono, sotto tale profilo, l'utilità sociale del lavoro e la varietà e creatività dello stesso. Anche gli altri aspetti intrinseci del lavoro, comunque, il punteggio assegnato è sempre superiore alla media, nonché alla soddisfazione per la remunerazione.

Guardando alle differenze tra tipologie organizzative, i più soddisfatti per gli aspetti intrinseci sono i lavoratori delle cooperative sociali, che assegnano punteggi superiori a tutti questi aspetti del lavoro, fatta eccezione per l'utilità dello stesso. Quest'ultima, invece, è valutata particolarmente bene nelle altre nonprofit, ma anche nelle for-profit, soprattutto rispetto agli altri *item* di soddisfazione intrinseca.

Da tali osservazioni si può concludere che nelle cooperative sociali i lavoratori sono particolarmente attratti dagli aspetti intrinseci del lavoro (come osservato nell'analisi delle motivazioni) e le organizzazioni riescono ad offrire loro mix di incentivi in cui tale componente è particolarmente sviluppata (anche grazie all'elevato coinvolgimento nell'organizzazione e alla mutualità ed ai principi in essa promossi). Ne deriva che la soddisfazione, sia complessiva che per tali aspetti specifici, è particolarmente rilevante. E' negli enti pubblici, all'opposto, che i lavoratori sono sia meno motivati intrinsecamente (come da precedenti rilevazioni empiriche) che soprattutto meno soddisfatti per quanto offerto sotto tale profilo dall'organizzazione.

**Tab. 8.** *La soddisfazione per gli aspetti intrinseci del lavoro per tipologia organizzativa\**

<i>soddisfazione per ...</i>	e.p.	f.p.	coop. sociali	altre n-p laiche	non-profit religiose	totale
il lavoro nel suo complesso	5.00	5.34	5.39	5.31	5.53	5.27
l'autonomia decisionale	3.99	4.01	4.77	4.38	4.56	4.36
il riconoscimento per il lavoro svolto	4.17	4.29	4.90	4.56	4.79	4.54
la varietà e la creatività del lavoro	4.40	4.20	4.95	4.65	4.77	4.63
l'utilità sociale del lavoro	5.16	5.32	5.34	5.40	5.49	5.31

(\*) Gli intervistati avevano a disposizione una scala da 1 (valore minimo) a 7 (massimo).

### *3.4. Gli incentivi relazionali*

La soddisfazione non è connessa esclusivamente agli aspetti intrinseci ed estrinseci del lavoro, ma è fortemente correlata anche alla possibilità per i lavoratori di instaurare rapporti di fiducia, conoscenza e collaborazione con altri soggetti (interni ed esterni all'organizzazione). Si tratta di un aspetto di particolare rilevanza anche perché la sua analisi non è stata affrontata (quantomeno in maniera approfondita) dalla letteratura precedente. In secondo luogo, gli aspetti relazionali sono alla base dello sviluppo di un sentire di gruppo, della possibilità di essere comunemente partecipi alla *mission* dell'organizzazione e di sentirsi ben accetti nella

struttura produttiva. Infine, la relazionalità è elemento essenziale nella produzione di servizi, quali quelli sociali, in cui la produttività e l'efficienza sono valutabili innanzitutto dal punto di vista qualitativo, umano e quindi relazionale.

Analizzando la soddisfazione per gli *item* relazionali (tab.9) emerge così che i lavoratori del settore sono assolutamente soddisfatti per i rapporti intercorrenti con colleghi, volontari ed anche superiori. Oltre alla sempre elevata soddisfazione dei lavoratori delle nonprofit religiose (generalmente più 'entusiasti' per tutti gli aspetti del lavoro) è da notare soprattutto la presenza di rapporti interni molto positivi in tutte le organizzazioni private: molto buoni sono i rapporti con i superiori (nonostante una leggera minor soddisfazione nelle altre nonprofit laiche) e soprattutto con i colleghi. Negli enti pubblici, invece, la forte burocrazia e la struttura verticalizzata causano una minor democraticità interna, maggiori attriti, soprattutto con i superiori, e quindi soddisfazione minore per gli aspetti relazionali del lavoro.

Una struttura più piatta, a livello di rapporti tra lavoratori, la democraticità, il coinvolgimento dei lavoratori, il sentire sociale, sono tutti elementi promossi dalle organizzazioni nonprofit e particolarmente apprezzati dai loro lavoratori, che traggono da essi soddisfazione, ovvero utilità non monetaria. Promuovere, quindi, mix di incentivi basati su questi aspetti significa, in queste organizzazioni, concentrare la propria offerta sulla relazionalità e quindi attrarre e selezionare lavoratori che da tali aspetti traggono soddisfazione.

**Tab. 9.** *La soddisfazione per gli aspetti relazionali del lavoro per tipologia organizzativa\**

<i>soddisfazione per ...</i>	e.p.	f.p.	coop. sociali	altre np laiche	non-profit religiose	totale
il lavoro nel suo complesso	5.00	5.34	5.39	5.31	5.53	5.27
rapporti con i superiori	4.72	5.34	5.40	5.18	5.61	5.17
rapporti con i colleghi	5.22	5.65	5.69	5.59	5.56	5.51
rapporti con i volontari	5.17	4.91	5.45	5.66	5.79	5.47

(\*) Gli intervistati avevano a disposizione una scala da 1 (valore minimo) a 7 (massimo).

### 3.5. Una sintesi

La correlazione tra motivazioni dei lavoratori, mix di incentivi offerti dall'organizzazione, soddisfazione e fedeltà all'organizzazione può essere testata attraverso due modelli, l'uno rivolto ad indagare nello specifico queste interrelazioni tra i vari aspetti considerati, l'altro realizzato invece in modo diretto sulla soddisfazione, in modo tale da

verificare quali altre variabili dell'organizzazione e quali altre caratteristiche dei lavoratori possano interagire sul benessere dei singoli e quindi se esistano altri elementi di supporto alle strutture di incentivi promosse dall'organizzazione.

The first model concerns the elements influencing workers' loyalty to the organisation. Two logit estimates were produced.

**Table 10. Loyalty to the organisation (logit estimation)\***

Variables <sup>a</sup>	The worker intends to... stay in the organisation as long as possible			Stay in the organisation at least for some years		
	Coeff.	P[ Z >z]	Sign. <sup>2</sup>	Coeff.	P[ Z >z]	Sign. <sup>o</sup>
Constant	-3.6472	0.000	***	-2.9022	0.000	***
Workers' age	0.0397	0.000	***	0.0533	0.000	***
Gender (0=male, 1=female)	-0.1576	0.194		-0.3133	0.013	**
Level of education (incremental variable from lower secondary school certificate to university degree or MA)	-0.1819	0.000	***	-0.1254	0.004	***
Labour contract (0= other type of contract, 1= open-end contract)	0.5051	0.000	***	0.5432	0.000	***
Hourly wage	-0.0125	0.665		-0.0328	0.253	
Tenure in the organisation (years)	0.0124	0.113		-0.0017	0.833	
Presence of volunteers (number of volunteers)	-0.0044	0.134		-0.0007	0.817	**
Quality of organisation/clients relations <sup>d</sup>	0.1147	0.038	**	-0.0693	0.218	
Public organisation versus private (0=public organisation, 1=private organisation)	-0.5239	0.000	***	-0.5453	0.000	***
Intrinsic attitudes	0.0107	0.762		-0.0346	0.335	
Satisfaction with other extrinsic goods <sup>d</sup>	0.2906	0.000	***	0.388	0.000	***
Economic satisfaction (interest in the wage) <sup>d</sup>	0.2004	0.000	***	0.1580	0.000	***
Relational satisfaction <sup>d</sup>	0.124	0.007	***	0.0896	0.048	**

<sup>a</sup> Variables signed with <sup>d</sup> are discrete variables ranging from 1(min) to 7 (max). All other variables are continuous.

<sup>o</sup> Significance: \*\*\*= less than 1%, \*\*= less than 5%, \*= less than 10%.

**Intention to stay as long as possible:**

Observations 1908; Iterations completed 4; Log likelihood function -1139.58; LR Chi-squared 357.57; Degrees of freedom 13; Pseudo R<sup>2</sup>=0.1356; Significance level .0000

**Intention to stay at least for some years:**

Observations 1908; Iterations completed 4; Log likelihood function -1102.95; LR Chi-squared 359.69; Degrees of freedom 13; Pseudo R<sup>2</sup>=0.1402; Significance level .0000

In the first model the dependent variable correspond to workers' willingness to stay with the organisation as long as possible. As far as personal characteristics are concerned, the intention to stay is positively related to workers' age and level of education: younger and educated workers tend to be less loyal, probably because younger workers have not find a

stable occupation yet, while educated workers take more often into consideration other job opportunities. Workers on open end contract are more loyal than workers on short term contracts. An interesting interplay between the stability of the job and loyalty is highlighted. Open-end contracts are likely to create less frictions between worker and organisation. On the other hand, gender is not relevant for loyalty<sup>9</sup>, like tenure in the organisation.

As for organisational variables, the presence of volunteers (indexed by their number) does not have any influence on workers' loyalty, whereas the quality of relations between organisation and clients is likely to increase it, though the relation is not particularly strong.

The wage deserves a treatment on its own. It is clear from these regressions and from further elaboration on the same data that any relationship between the level of the wage and workers' loyalty, but also between the wage and worker satisfaction is lacking. Expectations about the wage have a role to play. Only when expectations are fulfilled monetary remuneration will positively contribute to workers satisfaction and willingness to stay. This idea is confirmed by the positive and significant correlation that is found between the general level of satisfaction with the job and *satisfaction with the wage*.

Another important result is that workers in public organisations are less loyal than workers in private (for-profit and non-profit) organisations, notwithstanding the fact that they usually have more stable working position and higher wages.

Looking at satisfaction and motivations a strong relation between workers' loyalty on the one hand, and satisfaction with extrinsic, economic and relational goods on the other hand, is found: the more workers' are satisfied, the more they are loyal to the organisation. As spelled out in more detail in Borzaga and Depedri (2004) extrinsic (both economic and non-economic) and relational satisfaction are likely to correspond to two different kinds of incentives. Both kinds of remuneration positively affect workers' willingness to stay.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> This is in contrast with the findings of Mirvis and Hackett (1983). For the US, they found higher female than male satisfaction over the seventies. Their main conclusion is that women's satisfaction is boosted by weaker working position and lower expectations about professional role and pay.

<sup>10</sup> The scrutiny of likelihood ratios by means of STATA logistic confirms the results. The variables that present the highest likelihood ratios (higher than 1.1) are first of all the items of satisfaction (extrinsic, economic, and relational). Also the quality of relations with clients shows a high ratio, while the highest ratio (1.66) is found for workers on open-end contract. The lowest ratio is found for the public nature of the organisation (0.68), which is the variable most likely to decrease workers' loyalty.

This result was confirmed by means of principal components analysis. Performing factor analysis<sup>11</sup> on the items of satisfaction the coefficients showed in table 11 were obtained. Three components are significant<sup>12</sup> and they evidence the existence of distinct second level or hidden dimensions in the analysis of the items of satisfaction. The first components groups together extrinsic and relational goods, the second components includes the items of intrinsic satisfaction,<sup>13</sup> while the third component is referred to as purely economic incentives.<sup>14</sup>

**Table 11. Grouping the items of satisfaction (principal components analysis)<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
	<i>relational and extrinsic incentives</i>	<i>intrinsic incentives</i>	<i>economic incentives</i>
professional development		.664	
decision-making autonomy		.712	
recognition of one's contribution		.688	
variety and creativity of the job		.713	
working environment	.568		
the social usefulness of the job		.486	
the salary	.485		.494
working hours	.636		
previous career advancements			.842
future career advancements			.833
job security	.694		
relations with superiors	.639		
relations with colleagues	.647		

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

<sup>11</sup> In the first place categorical principal components analysis (CatPCA) was performed. Categorical data transformed into numerical data by means of alternating least squares (ALS) were then used to perform principal components analysis.

<sup>12</sup> All the components having eigenvalues higher than one were considered.

<sup>13</sup> The second component was named "intrinsic incentives" even if it includes professional development, which was not included among the items of intrinsic satisfaction. The label depends on the clear prevalence of the items of intrinsic satisfaction within the component. Besides, professional development present can contribute at least partly to intrinsic satisfaction.

<sup>14</sup> Reliability test were carried out by means of Cronbach's alpha calculated on the various components emerging as significant. To this end coefficients higher than 0.3 were selected. Cronbach's alpha is equal respectively to 0.72, 0.76, and 0.68. In the case of the third component, if the salary (the least significant variable) is dropped, alpha increases to 0.78. These values do not respect the highest standards of reliability for singling out second level or hidden dimensions, which are usually fixed at 0.8. However, all three components show a good degree of reliability.

a Rotation converged in 5 iterations.

Relational and extrinsic (both economic and not economic) incentives are enclosed in the first component, hence they explain the highest percentage of variation in the data concerning the items of worker satisfaction. The relevance of relational and extrinsic incentives is confirmed, while purely economic incentives (the salary and career advancement) appear to be less important in characterising workers' satisfaction. On the other hand, intrinsic objectives rest in between and emerge compactly in constituting the second dimension (see appendix A for the numerical output of the analysis).

On the other hand, Borzaga and Depedri (2004) also show that intrinsic satisfaction does not significantly influence loyalty. Intrinsic remuneration is not to be considered a form of worker remuneration, hence its linkage with loyalty is weaker: workers satisfied with the intrinsic aspects of the job may prefer to quit if pay is too low or relations are deteriorated. The same logit estimation also shows that the link between loyalty and motivations is weaker. Intrinsic motivations do not significantly influence loyalty. Previous elaboration showed that also extrinsic, economic and relational motivations do not influence loyalty. The final upshot is that incentives, both in the form of monetary incentives, and relational goods have stronger influence on loyalty than motivations.<sup>15</sup>

The second logit estimation is referred to the willingness to stay with the organisation at least for some years.<sup>16</sup> Results are very similar to the previous estimation, apart from the fact that in the shorter run the presence of volunteers seem to increase workers' loyalty.

Satisfaction with job as a whole was analysed instead by means of an ordered probit model (Table 11). Among workers' personal characteristics the level of education influences

---

<sup>15</sup> In Borzaga and Depedri (2004) two logit estimates were performed. In the first only motivations were introduced, while in the second motivations were substituted by the items of satisfaction. Among motivations, only intrinsic ones emerged as significantly linked with loyalty. Extrinsic, economic and relational motivations were not significant. When it came to consider the items of satisfaction, extrinsic and relational satisfaction emerged as the most relevant. In table 10 we considered only the items that were most significant in previous elaboration. The biggest difference in results is that this time intrinsic motivation become insignificant. Given the strong link between intrinsic motivations and relational satisfaction, evidenced both by means of simple correlation coefficients and by means of probit estimation (Borzaga and Depedri, 2004), a possible explanation of the result is that workers with the strongest intrinsic motivations tend to develop better relations on the job. However, the final result of the process (better relations) is more important in influencing loyalty than intrinsic motivations.

satisfaction negatively, with more educated workers that are significantly less satisfied. Also tenure in the organisation, in terms of number of years, negatively influences satisfaction. Tenure may influence satisfaction negatively because initial enthusiasm may decrease as time passes. On the other hand, workers' gender and age do not influence satisfaction. The activity in direct contact with clients increases satisfaction, both in terms of presence or absence and in terms of intensity (number of hours spent with client).

Hourly wage is again not significant: satisfaction with the job as a whole is uncorrelated with the level of monetary remuneration. Part of the explanation is again heterogeneous expectations. Furthermore, some workers may be dissatisfied with their wage. However, the percentage of workers giving a high weight to monetary remuneration is likely to be limited since the social service sector shows, on average, lower average wage levels. Workers attracted mainly by monetary remuneration are likely to select the social service sector against.<sup>17</sup> Among organisational characteristics, the presence of volunteers seems to enhance workers' satisfaction like the quality of the relations between the organisation and its clients. Finally, working activity in public organisations lessens satisfaction relevantly.

**Table 11** – Satisfaction with the job as a whole (ordered probit)

<i>Variables</i> <sup>a</sup>	<i>Coefficient</i>	<i>Z</i>	<i>P[ Z &gt;z]</i>	<i>Sign.</i> <sup>o</sup>
Year of birth	0.0042	1.41	0.158	
Gender ( <i>male=0, female=1</i> )	-0.0662	-1.14	0.254	
Level of education ( <i>incremental variable from lower secondary school certificate to degree or MA</i> )	-0.1110	-5.46	0.000	***
Activity in direct contact with clients ( <i>1=activity in direct contact with clients, 0= other activities</i> )	0.1598	2.49	0.013	**
Time spent with clients	0.1141	5.82	0.000	***
Hourly wage	0.0190	1.39	0.164	
Presence of volunteers ( <i>number of volunteers</i> )	-0.0034	-2.56	0.011	**
Tenure in the organisation (years)	-0.0092	-2.53	0.010	**
Quality of organisation/clients relations <sup>d</sup>	0.1247	4.81	0.000	***
Nature of the organisation ( <i>0=private organisation, 1=public organisation</i> )	-0.2350	-4.24	0.000	***
Intrinsic attitudes <sup>d</sup>	0.1710	9.82	0.0000	***
Other extrinsic attitudes <sup>d</sup>	-0.0047	-0.19	0.847	*
Economic attitudes (interest in the wage) <sup>d</sup>	-0.0617	-3	0.003	***

<sup>16</sup> The two categories “stay as long as possible” and “stay at least for some years” were merged.

<sup>17</sup> Only 13 percent of workers gave scores higher than four (on a Lickert scale from one to seven) when asked if they chose the organisation because of higher remuneration.

Relational attitudes <sup>d</sup>	0.0594	4.01	0.000	***
-----------------------------------	--------	------	-------	-----

<sup>a</sup> Variables signed by <sup>d</sup> are discrete and range from 1 (min) to 7 (max). All other variables are continuous.

<sup>o</sup> Significance: \*\*\*=less than 1%, \*\*=less than 5%, \*=less than 10%.

Maximum likelihood estimates: Observations 1946; Iterations completed 2; Log likelihood function -3212.03; Chi-squared 285.72; Degrees of freedom 14; Pseudo R<sup>2</sup>=0.0426; Significance level .0000

The last group of variables reflects workers' attitudes toward work, as they are spelled out in table 4. Intrinsic and relational attitudes are the ones that best support higher satisfaction. It means that workers led by deeper motivations and by the willingness to build positive social relations on the job are more likely to be satisfied with their job. The result becomes more striking when the negative linkage between economic attitudes and general satisfaction is added: workers led by economic motivations tend to be dissatisfied with their job. It may be that jobs in the social service sector leave workers driven by economic attitudes particularly unsatisfied, hence the result cannot be generalised. However, the different impact of different kinds of attitudes needs to be underlined. Finally, non-monetary extrinsic attitudes are only weakly linked, in a negative way, with workers' satisfaction.

To sum up the section, satisfaction (intrinsic, economic, and relational) impacts heavily on workers' loyalty to the organisation. In turn, intrinsic and relational attitudes are likely to support higher satisfaction, while economic attitudes lessen satisfaction with the job.

## 6. L'equità

La soddisfazione dei lavoratori non è influenzata solo dal mix di incentivi, ma anche, e in alcuni casi soprattutto, dalla percezione che la distribuzione degli incentivi tra i lavoratori e in rapporto con le responsabilità e l'impegno degli stessi siano ritenuti giusti. Si parla a tale proposito di equità percepita.

Riguardo all'analisi descrittiva dell'equità distributiva e procedurale, per tipologia organizzativa (Tab. 12), è possibile affermare che, in generale, non si rilevano particolari diversità nei valori dell'equità distributiva. L'unica eccezione è costituita dalla maggior consapevolezza dei limiti delle risorse economiche a disposizione dell'organizzazione rilevata tra i lavoratori delle cooperative sociali. Le differenze più accentuate tra tipologie organizzative si rilevano invece per la percezione di equità procedurale. In particolare, sono i

lavoratori delle cooperative sociali ad assegnare agli *item* di equità procedurale<sup>18</sup> punteggi superiori a quelli di tutte le altre organizzazioni. In esse, quindi, nonostante le basse retribuzioni e la contenuta soddisfazione per il salario, la percezione di equità distributiva è assai simile a quelle dei lavoratori delle altre tipologie organizzative, soprattutto perché i lavoratori sembrano tener conto delle possibilità economiche dell'organizzazione. Ma è la positiva percezione di equità procedurale, certamente influenzata dalla trasparenza del modello organizzativo dovuta anche al coinvolgimento dei lavoratori nella gestione dell'organizzazione, a differenziare maggiormente le cooperative sociali dalle altre tipologie organizzative e a determinare la soddisfazione dei lavoratori.

Anche in questo caso le differenze più significative sono quelle tra le cooperative sociali ed enti pubblici. Sono i lavoratori di questi ultimi, infatti, ad assegnare valori minimi a quasi tutti gli *item* di equità procedurale, ed in particolare a percepire come insoddisfacenti gli equilibri tra incentivi e contributo dato all'organizzazione e ad essere poco soddisfatti per le modalità di comunicazione, per i profili di carriera e per le opportunità di crescita professionale. Nonostante gli enti pubblici garantiscano le remunerazioni più elevate, anche la percezione di equità distributiva è minima per molti *item*. Il mix di incentivi promosso dagli enti pubblici sembra quindi poco efficace: è il più costoso, ma crea insoddisfazione e quindi minor benessere dei lavoratori.

Tra le strutture di incentivi a forte valenza intrinseca delle cooperative sociali e quelle basate soprattutto su elementi estrinseci, ma insoddisfacenti, degli enti pubblici, si situano le imprese for-profit e le altre nonprofit laiche. Nelle prime, i lavoratori non risultano né particolarmente soddisfatti per il trattamento ricevuto, né dichiarano un'elevata percezione di equità. Nelle organizzazioni nonprofit laiche, invece, si rilevano soltanto una minor equità percepita per le forme di comunicazione interna all'organizzazione e percezioni di equità distributiva vicine a quelle delle cooperative sociali. La situazione nelle organizzazioni nonprofit religiose è, invece, la più positiva sotto il profilo dell'equità distributiva, per ogni *item* considerato. Guardando all'equità procedurale, invece, i valori più elevati si confermano quelli delle cooperative sociali, anche se nelle nonprofit religiose i punteggi assegnati alla trasparenza ed alla giustizia interna all'organizzazione sono superiori alla media di settore.

---

<sup>18</sup> Si ricorda che per equità procedurale si intende la percezione di giustizia, della qualità della comunicazione interna e della trasparenza nei processi di carriera e nel trattamento dei lavoratori.

**Tab. 12.** *L'equità nei rapporti con l'organizzazione per natura della stessa (punteggi medi)\**

	ep	fp	cooper. sociali	altre np laiche	np religiose	totale
<b>Equità distributiva</b>						
responsabilità	3,6	3,9	4,0	4,2	4,6	4,0
formazione	3,6	3,8	4,1	4,2	4,4	4,0
esperienza	3,6	4,0	4,1	4,1	4,3	4,0
impegno	3,4	3,7	4,0	4,0	4,3	3,8
Qualità del lavoro	3,5	3,8	4,0	4,0	4,5	3,9
stress e tensioni	3,0	3,3	3,6	3,6	3,8	3,4
disponibilità economiche organizz.	3,5	3,7	5,0	4,4	4,5	4,2
<b>punteggio medio</b>	<b>3,46</b>	<b>3,74</b>	<b>4,11</b>	<b>4,07</b>	<b>4,30</b>	<b>3,90</b>
<b>Equità procedurale</b>						
equilibrio incentivi-contributi	2,5	3,3	3,5	3,0	3,3	3,1
comunicazione	3,9	5,0	5,0	4,2	4,8	4,5
carriera	2,2	3,0	4,0	3,2	3,2	3,1
ascolto	3,3	4,2	4,7	4,1	4,4	4,1
crescita	3,3	3,9	4,7	4,2	4,5	4,1
trasparenza promozioni	2,1	3,0	3,6	3,0	3,2	3,0
<b>punteggio medio</b>	<b>2,88</b>	<b>3,73</b>	<b>4,25</b>	<b>3,62</b>	<b>3,90</b>	<b>3,65</b>

(\* ) Gli intervistati avevano a disposizione una scala da 1 (valore minimo) a 7 (massimo).

A diverse strutture di incentivi corrispondono, quindi, differenze nell'equità, anche se non si registra un legame diretto tra livelli salariali ed equità distributiva. I lavoratori delle cooperative sociali, in particolare, sembrano percepire livelli di equità procedurale tali da creare benessere e condivisione sia degli obiettivi che del modo in cui essi sono perseguiti. E questi elementi riescono anche a rendere efficaci strutture di incentivo che combinano un trattamento economico non elevato con il soddisfacimento di aspettative e motivazioni sociali, relazionali, morali e professionali dei lavoratori. Negli enti pubblici, invece, si può rilevare un effetto di *crowding-out* alla Frey (1997): una bassa equità procedurale, e quindi l'inadeguatezza delle strutture di incentivi rispetto agli interessi dei lavoratori e agli aspetti del lavoro (soprattutto di tipo intrinseco) che generano soddisfazione porta i dipendenti pubblici a richiedere remunerazioni più elevate al fine di bilanciare la carenza di certi aspetti del mix di incentivi. Anche la remunerazione, tuttavia, può risultare, come rilevato nei precedenti paragrafi, elemento non sufficiente per creare soddisfazione per il lavoro e fedeltà all'organizzazione.

In order to evaluate the role and weight of procedural and distributive justice for workers' satisfaction and willingness to stay with the organisation we produced again the estimates presented in tables 10 and 11 adding the two indexes<sup>19</sup> representing justice.

<sup>19</sup> The indexes are the average scores calculated on the various items representing procedural and distributive justice, as represented in table 12.

Comments will be limited to the most relevant differences with respect to the previous estimates, which are reported together with new estimates in table 13 and 14.

When workers' satisfaction with job as a whole is considered, it appears immediately evident that the link between the indexes representing justice and satisfaction is extremely strong. Procedural and distributive justice present the highest values for the Z statistics, and procedural justice emerges as the most relevant determinant for worker satisfaction. Workers pay careful attention to the way in which their working position is managed by their superiors and to the rules followed in deciding about tasks assignment and career advancement. I lavoratori si dichiarano più soddisfatti quando il modello organizzativo e decisionale adottato dall'organizzazione è trasparente e imparziale. Ciò significa che investire nella trasparenza delle regole che governano la gestione delle relazioni interne vuol dire, almeno per le organizzazioni che erogano servizi sociali, aumentare la soddisfazione dei propri lavoratori. At any rate, distributive justice too is strongly correlated with workers' satisfaction.. Also fairness in deciding about wages and the intensity of effort is important from workers' point of view. The participatory character of many firms working in the social service sector (e.g. social cooperatives) needs to be taken into account. It is possible that workers in this sector are particularly sensitive to issues concerning justice, but the emerging relation is strong indeed.

**Table 13 – Satisfaction with the job as a whole (ordered probit)**

<i>Variables</i> <sup>a</sup>	<i>Considering justice</i>				<i>Without considering justice</i>	
	<i>Coeff.</i>	<i>Z</i>	<i>P[ Z &gt;z]</i>	<i>Sign. °</i>	<i>Z</i>	<i>Sign. °</i>
Age	0.0030	0.99	0.325		1.41	
Gender ( <i>male=0, female=1</i> )	0.267	0.46	0.649		-1.14	
Level of education ( <i>incremental variable from lower secondary school certificate to degree or MA</i> )	-0.0808	-3.92	0.000	***	-5.46	***
Activity in direct contact with clients	0.0151	0.23	0.818		2.49	**
Time spent with clients	0.107	5.39	0.000	***	5.82	***
Hourly wage	-0.0021	-0.15	0.877		1.39	
Presence of volunteers ( <i>number of volunteers</i> )	-0.0023	-0.72	0.087	*	-2.56	**
Tenure in the organisation (years)	-0.0026	-1.71	0.474		-2.53	***
Quality of organisation/clients relations <sup>d</sup>	0.0869	3.31	0.001	***	4.81	***
Nature of the organisation ( <i>0=private organisation, 1=public organisation</i> )	0.0555	0.95	0.340		-4.24	***
Intrinsic attitudes <sup>d</sup>	0.1182	6.64	0.000	***	9.82	***
Other extrinsic attitudes <sup>d</sup>	-0.0471	-1.89	0.059	*	-0.19	
Economic attitudes (interest in the wage) <sup>d</sup>	-0.0633	-3.04	0.002	***	-3	***

Relational attitudes <sup>d</sup>	0.0598	4	0.000	***	4.01	***
Procedural justice	0.2899	12.49	0.000	***		
Distributive justice	0.1453	7.91	0.000	***		

<sup>a</sup> Variables signed by<sup>d</sup> are discrete and range from 1 (min) to 7 (max). All other variables are continuous.

<sup>o</sup> Significance: \*\*\*=less than 1%, \*\*=less than 5%, \*=less than 10%.

Maximum likelihood estimates: Observations 1946; Iterations completed 3; Log likelihood function -3029.81; LR Chi-squared 650.15; Degrees of freedom 16; Pseudo  $R^2=0.0969$ ; Significance level .0000

The differences with previous estimates evidences a decrease in the significance of the activity in direct contact with clients. Also the nature (public vs private) becomes insignificant. The last result evidences that procedural and distributive justice are a good proxy for the nature of the organisation. As it was underlined in table 12, the public sector undergoes the lowest levels of procedural and distributive justice. Hence its negative role in influencing workers' satisfaction is partially summarised by the indexes of justice.<sup>20</sup> It is also to be noted that the value of the Z statistic for intrinsic attitudes is significantly reduced after introducing the two indexes of justice, though the variables stays significant. This may mean that strongly motivated workers tend to perceive a more equitable environment.<sup>21</sup>

Looking at the impact of justice on workers' loyalty to the organisation similar results are found. Only the results concerning workers' willingness to stay with the organisation as long as possible are presented.<sup>22</sup> The results already presented in table 11 were reproduced for the

<sup>20</sup> Correlations coefficients between the indexes of procedural and distributive justice and workers' satisfaction are both equal to about 0.4.

<sup>21</sup> In order to assess to relative goodness of fit of the two models concerning satisfaction, the *Bayesian Information Criteria* (BIC) can be used (Long, 1997, pp. 109-113). The difference in the BICs from the two models indicates which model is more likely to have generated the observed data. Using the version of the BIC that is equal to  $D(M)-df*\ln N$ , where D is the scaled deviance of the model M and it is equal to  $-2\ln L(M)$ , where L(M) is the log likelihood function of the model. *df* are the degrees of freedom of the saturated model, equal to the sample size minus the number of parameters on the model M. N is the number of observations. The difference in the BICs for the two models at hand is equal to 349.28 and indicates that the second model is more likely to have generated the observed data than the first. It must be underlines that the difference is particularly great, and it indicates an important increase in the fit of the model when adding the indexes of justice.

<sup>22</sup> The results concerning the willingness to stay with the organisation for some years at least do not present fundamental differences.

ease of comparison. The indexes of justice, both procedural and distributive are again significant at the 1 percent level, though the values of the Z statistic highlight that the result is comparatively weaker than in the case of satisfaction. Justice emerges again as one of the most important determinants of the strength of the relation tying worker and organisation. The sense of justice felt by workers within the organisation can drive them to reinforce or to weaken their desire to stay. This time the role played by distributive justice seems to be slightly stronger than procedural justice. If procedural justice is more important in increasing workers' satisfaction, procedural justice seems to impact more heavily on their desire to stay. In some cases, workers dissatisfied about procedures may prefer to stay when the distribution of resources is equitable.<sup>23</sup>

Procedural and distributive justice do not seem to substitute satisfaction in the definition of workers' willingness to stay. Only in the case of relational satisfaction the significance decreases from the 1 percent level to the 10 percent level. Relational satisfaction, in some situation, can be equated to procedural justice, and this idea could underpin the result. No other important changes are to be highlighted when introducing the indexes of justice, if not a slight decrease in the significance of the quality of relations between organisation and clients, and a slight increase in the significance of tenure that is now positively linked to workers' willingness to stay.<sup>24</sup>

**Table 14. Loyalty to the organisation (logit estimation)\***

---

<sup>23</sup> The analysis of likelihood ratios by means of STATA logistic confirms what was found in the first estimation. The two indexes of justice show likelihood ratio higher than 1.1, but lower than 1.2. The highest ratio is again the one shown by workers on open-end contracts (1.77), while to lowest is to be attributed to the public nature of the organisation (0.68).

<sup>24</sup> Calculating the difference in the Bayesian Information Criteria (BICs) for the two models concerning workers' willingness to stay as long as possible, a value of 16.93 is found. It indicates that the second model is more likely to have generated the observed data than the first one.

Variables <sup>a</sup>	The worker intends to stay in the organisation as long as possible						
	Considering justice				Without considering justice		
	Coeff.	Z	P[ Z >z]	Sign. <sup>2</sup>	Coeff.	Sign. <sup>2</sup>	
Constant	-4.3374	-6.78	0.000	***	-3.6472	***	
Workers'	0.0400	6.12	0.000	***	0.0397	***	
Gender (0=male, 1=female)	-0.0963	-0.78	0.435		-1.576		
Level of education (incremental variable from lower secondary school certificate to university degree or MA)	-0.1626	-3.78	0.000	***	-1.819	***	
Labour contract (0= other type of contract, 1= open-end contract)	0.5733	4.58	0.000	***	0.5051	***	
Hourly wage	-0.0196	-0.68	0.497		-0.0125		
Tenure in the organisation (years)	0.0156	1.95	0.051	*	0.0124		
Presence of volunteers (number of volunteers)	-0.0041	-1.4	0.163		-0.0044		
Quality of organisation/clients relations <sup>d</sup>	0.1054	1.89	0.058	*	0.1147	**	
Public organisation versus private (0=public organisation, 1=private organisation)	-0.3902	-3.12	0.002	***	-0.5239	***	
Intrinsic attitudes	0.0004	0.01	0.992		0.0107		
Satisfaction with other extrinsic goods <sup>d</sup>	0.1723	2.98	0.003	***	0.2906	***	
Economic satisfaction (interest in the wage) <sup>d</sup>	0.1442	1.73	0.001	***	0.2004	***	
Relational satisfaction <sup>d</sup>	0.0820	3.22	0.004	*	0.124	***	
Procedural justice	0.1451	2.71	0.007	***			
Distributive justice	0.1676	4.05	0.000	***			

<sup>a</sup> Variables signed with <sup>d</sup> are discrete variables ranging from 1(min) to 7 (max). All other variables are continuous.

<sup>o</sup> Significance: \*\*\*= less than 1%, \*\*= less than 5%, \*= less than 10%..

Observations 1908; Iterations completed 4; Log likelihood function -1123.55; LR Chi-squared 389.61; Degrees of freedom 15; Pseudo R<sup>2</sup>=0.1468; Significance level .0000

To sum up this section, it is possible to state that workers' perception of justice within the organisation emerges as a crucial element, indeed the most important one, in defining workers satisfaction and the strength of the tie with the organisation. Intrinsic, relational, and economic attitudes are to be added to justice as important elements influencing workers' general level of satisfaction. As for workers' loyalty, satisfaction (extrinsic, economic, and relational) more than attitudes appears to be a crucial factor, together with justice.

## 7. Concluding remarks

The analysis of incentive mixes in the social service sector allows interesting comparisons between different organisational forms, and gives important clues concerning the governance of labour relations in nonprofit organisations.

As long as the former issue is concerned, big differences arise mainly between public and private organisations. Public organisations are characterised by higher monetary remuneration, but lower workers' satisfaction mainly over relational and intrinsic aspects of their job. On the other hand, economic satisfaction in public organisations is not significantly higher than in private ones. The upshot is a lower worker satisfaction for the job as a whole, probably due to bureaucratisation and a too strong vertical hierarchy. Workers in for-profit organisations show relatively stronger economic motivations than intrinsic and relational ones with respect to workers in nonprofit organisations. The former show a level of satisfaction that is only slightly inferior to the level shown by the latter.

Non profit organisations seem able to substitute monetary with other kinds of incentives. The low level of monetary remuneration is coupled with the highest level of worker satisfaction. Workers with motivations other than economic are seen to increase their utility mainly by increasing on-the-job consumption of relational goods, and to pay attention to other intrinsic items of satisfaction, like decision making autonomy and social usefulness of work, and to other extrinsic features of their job, like the working environment. Intrinsic and relational motivations are likely to represent the ideological underpinning sustaining the accomplishment of the mission of the organisation. Non profit organisations reach high standards of production efficiency starting from non monetary motivations, which are closely linked to the prevalence of non monetary incentive mixes.

## References

- Almond S. e Kendall J. (2000b), *Paid Employment in the Self-defined Voluntary Sector in the Late 1990s: An Initial Description of Patterns and Trends*, Civil Society Working Paper 7.
- Anheier H.K. and Ben-Ner A. (eds.), *The Study of the Nonprofit Enterprise. Theories and Approaches*, Dordrecht, Kluwer Academic/Plenum Books.
- Besley T. and Ghatak M. (2003), *Incentives Choice and Accountability in the Provision of Public Services*, "Oxford Review of Economic Policy", 19, 2, pp. 235-249.
- Borzaga C. (2003), "L'analisi economica delle organizzazioni nonprofit: teorie, limiti e possibili sviluppi", in Borzaga C. E Musella M. (a cura di), pp. 23-48.
- Borzaga C. e Depedri S. (2004), *Interpersonal Relations and Job Satisfaction: Some Empirical Results in Social and Community Care Services*, in Gui B. e Sugden R. (eds.), forthcoming.
- Borzaga C e Musella M. (a cura di) (2003), *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit. Il ruolo dei lavoratori e delle relazioni di lavoro*, Trento, Edizioni 31.
- Depedri S. (2003), "Le determinanti della soddisfazione dei lavoratori: un'analisi per tipologie organizzative", in Borzaga C. E Musella M. (a cura di), pp. 243-282.
- Fehr E. e Gächter S. (2000), *Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity*, "Journal of Economic Perspectives", 2000 (14); 159-181.
- Fehr E. e Gächter S. (2002), *Altruistic Punishment in Humans*, "Nature", 415.
- Fehr E. e Schmidt K.M. (1999), *Fairness, Incentives and Contractual Choices*, Working Paper Series ISSN 1424-0459, n. 20, University of Zurich.
- Fehr E. e Schmidt K.M. (2001), *Theories of Fairness and Reciprocity – Evidence and Economic Applications*, Working Paper n. 75, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.
- Frey B.S. (1997), *Not Just for the Money. An Economic Theory of Personal Motivation*, Cheltenham, U.K, Edward Elgar Publications.
- Glaeser E. L. and Shleifer A. (2000), *Not For-profit Entrepreneurs*, "Journal of Public Economics", 81, July, pp. 99-115.
- Grimalda G. e Sacconi L. (2003), "La costituzione dell'impresa nonprofit: ideali, conformismo e reciprocità", in Borzaga C. E Musella M. (a cura di), pp. 85-128.
- Gui B. e Sugden R. (eds.) (2004), *Economics and Social Interaction: Accounting for Interpersonal Relations*, Cambridge, Cambridge University Press, forthcoming.
- Hansmann H. (1980), *The Role of Nonprofit Enterprises*, "The Yale Law Journal", 89 (5), April, pp. 835- 901.

- Hansmann H. (1996), *The Ownership of Enterprise*, Londra, The Belknap Press of Harvard University Press
- Hansmann H. (2003), The Role of Trust in Nonprofit Enterprise, in Anheier H.K. and Ben-Ner A. (eds.), pp. 115-124.
- Leete L. (2000), *Wage Equity and Employment Motivation in Nonprofit and Forprofit Organisations*, "Journal of Economic Behaviour and Organisation", 43, pp. 423-446.
- Levine D.I. (1991), *Cohesiveness, Productivity, and Wage Dispersion*, "Journal of Economic Behavior and Organization", 15, pp. 237-255.
- Long S. J. (1997), *Regression Models for Categorical and Limited Dependent Variables*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Mirvis P.H. (1992), *The Quality of Employment in the Nonprofit Sector: An Update on Employee Attitudes in Nonprofit Versus Business and Government*, "Nonprofit Management & Leadership", 3, 1, pp. 23-41.
- Mirvis P.H. e Hackett E. (1983), *Work and Work Force Characteristics in the Nonprofit Sector*, "Monthly Labour Review", 106, 4, pp. 3-12.
- Ortman A. and Schlesinger M (2003), Trust, Repute, and the Role of Nonprofit Enterprise, in Anheier H.K. and Ben-Ner A. (eds.), pp. 77-114.
- Pagano U. (1985), *Work and Welfare in Economic Theory*, Oxford, UK, Basil Blackwell.
- Rose-Ackerman S. (1987), *Ideals Versus Dollars: Donors, Charity Managers, and Government Grants*, "Journal of Political Economy", 95, 4, pp. 810-823.
- Rose-Ackerman S. (1996), *Altruism, Non profits, and Economic Theory*, "Journal of Economic Literature", 34, 2, pp. 701-728.
- Sacconi L. (2000), *The Social Contract of the Firm*, Heidelberg, Germany, Springer-Verlag.
- Turati G. (2001), L'efficienza delle organizzazioni nonprofit: alcune prime riflessioni sulla letteratura teorica, "Economia Politica", 1, pp. 99-135.
- Weisbrod B.A. (1975), *Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three-sector Economy*, in Phelps E.S. (a cura di), *Altruism, Morality, and Economic Theory*, New York, Russell Sage Foundation.
- Weisbrod B.A. (1977), *The Voluntary Nonprofit Sector*, Lexington Mass., Lexington Books.

