



**ORGANIZZAZIONE E PERSONALE NELLE AMP E NELLE
imprese sociali**

Professor Federica Bandini

TRACCIA

- LA RILEVANZA DELLA GESTIONE DEL PERSONALE NELLE ANP E NELLE IMPRESE SOCIALI
- PRINCIPALI MECCANISMI OPERATIVI DI GESTIONE DEL PERSONALE

Il fattore umano al centro delle aziende

- L'affermazione secondo cui la qualità della gestione delle organizzazioni (delle aziende) dipende in larga misura dalla qualità delle persone che in esse operano potrebbe essere considerata apodittica e tautologica
- se non fosse smentita ogni giorno da politiche aziendali (o anche scelte istituzionali) poco attente alla valorizzazione dell'apporto delle persone, e molto orientate a privilegiare "investimenti in capitale materiale", o a proporre ampie riforme di sistema, rispetto agli "investimenti in capitale immateriale" sulle e per le persone".
- La centralità del fattore umano vale in generale, ma vale a maggior ragione nelle coop nelle quali è fondante non è solo la spinta dell'interesse economico (il principio della massimizzazione del profitto) ma la motivazione degli individui a raggiungere il proprio fine istituzionale

Approccio organizzativo utilizzato

COSTITUTIVO

- le persone mi aiutano e contribuiscono a definire l'obiettivo e a sviluppare la strategia e la struttura aziendale
- Risorse umane come fattore strategico e non come strumento per raggiungere gli obiettivi

STRUMENTALE

- il personale è uno strumento per raggiungere gli obiettivi

Capitale globale di azienda

- Unione del capitale tangibile (patrimonio netto) e del capitale intangibile composto a sua volta da:
 - Capitale strutturale e organizzativo
 - Capitale clienti
 - Capitale umano

Capitale umano

- **Valore collegato al modo con il quale le persone che operano stabilmente in azienda riescono a fornire soddisfazioni e soluzioni all'utenza**
- Il Knowledge management si interessa di catturare nel tempo il sapere e il saper fare di un'organizzazione costruiti tramite le competenze e le esperienze delle persone.
- La conoscenza costituisce il vantaggio competitivo della organizzazione anche in chiave dinamica e come tale occorre preservarla, mantenerla, garantirne il costante arricchimento attraverso la condivisione, l'integrazione dell'agire tra i operatori e tra operatori e l'azienda.

La comunicazione interna

1. Con “comunicazione interna” indichiamo quelle azioni che permettono all’impresa di tutelare un buon clima all’interno dell’ambiente di lavoro:
 - amplificare il senso di appartenenza e fiducia,
 - condividere linguaggio valori e cultura aziendale
 - ma soprattutto valorizzare e continuamente rivalutare le professionalità delle risorse umane.
2. L’assunto di base è che l’identità e la *vision* aziendale devono essere percepite, prima ancora che dai clienti, dal primo pubblico di riferimento: personale, collaboratori, coloro che fanno parte del sistema di governance

Obiettivi della comunicazione interna

- Eliminazione dell'uso opportunistico delle informazioni per rendere più efficaci le interazioni tra le persone (si fa qui riferimento al concetto di asimmetrie informative)
 - "L'asimmetria informativa è una condizione in cui un'informazione non è condivisa integralmente fra gli individui facenti parte del processo economico, dunque una parte degli agenti interessati ha maggiori informazioni rispetto al resto dei partecipanti e può trarre un vantaggio da questa configurazione."
- Persegue due scopi principali ossia da una parte il coinvolgimento dei collaboratori con lo scopo di aiutarli ad identificarsi con i valori aziendali, dall'altra consentire all'organizzazione di essere tempestiva nell'adattarsi ai cambiamenti.

Obiettivi della comunicazione interna

Per ottenere ciò è importante che la comunicazione non rimanga un processo concentrato all'interno di una specifica funzione aziendale ma appartenga in maniera diffusa a tutto il sistema.

Occorre inserire le attività di comunicazione tra le strategie dell'azienda al fine di integrarsi con la gestione delle risorse umane, da una parte e con i rapporti con il territorio dall'altra, per questo appare riduttivo parlare di comunicazione interna e ci si riferisce in generale al concetto di comunicazione organizzativa

Il ruolo della comunicazione interna nella GRU

1. Prevedere iniziative che rendono note le strategie e le scelte aziendali, che diffondano le informazioni, che aiutino a semplificare e interiorizzare le procedure operative, che eliminino le interruzioni nei processi comunicativi e decisionali riducono incomprensioni e contrasti tra colleghi.
2. La condivisione della conoscenza all'interno della struttura organizzativa e la formazione consentono di tenere in giusta considerazione i valori, la cultura e i sentimenti delle persone realizzando un sistema di governance aziendale aperto e condiviso e innalzando la motivazione
3. Pensare di ricorrere alla comunicazione interna solo nei momenti di cambiamento o nei momenti di crisi, è un errore.

Strumenti per la comunicazione interna

- RIUNIONI E ASSEMBLEE per passare informazioni e modificare atteggiamenti
- EVENTI (di condivisione) e CONVEGNI (di approfondimento) MANIFESTAZIONI: grande impatto al quale non è detto che segua un grosso assorbimento
- CONFERENZE: strumento per sottolineare l'avvertita importanza di un tema all'interno di un org.ne
- NEWSLETTERS (lettera o circolare ai soci)
- HOUSE-ORGAN (rivista istituzionale dell'associazione)
- BILANCIO SOCIALE
- INTRANET AZIENDALI
- FORMAZIONE
- DELEGA E DIREZIONE PER OBIETTIVI (MBO)
- PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Meccanismi operativi di Gestione del personale

- Programmazione del personale
- Reclutamento
- Selezione e analisi delle posizioni organizzative
- Inserimento
- I processi di sviluppo del personale: formazione, tutoring, coaching, percorsi di carriera
- I processi di valutazione e i sistemi di incentivazione

Amministrazione del personale e gestione del personale

- Amministrazione: insieme degli adempimenti giuridico/amministrativi
- Gestione: insieme delle attività che si prefiggono il miglior utilizzo della risorsa umana al fine del raggiungimento dei risultati aziendali. Insieme delle regole che governano il rapporto con le singole persone e influenzano le loro decisioni di restare/non restare

Scelte di natura organizzativa

- **Accentramento**

- vantaggi
- svantaggi

- **Decentramento**

- vantaggi
- svantaggi

Funzione GRU



- Lavoro più per processi che per rigide ripartizioni funzionali
- Creazione di interlocutori a tutto tondo in grado di fornire alla linea, ai dirigenti e alle direzioni un servizio multi-professionale
- Variabilizzazione dei costi fissi, ricorrendo quando opportuno all'acquisizione di servizi dall'esterno

Reclutamento e selezione

Reclutamento: attività di comunicazione che consente di ottimizzare il rapporto quali-quantitativo tra candidati e posti *attraverso:*

- definizione precisa delle caratteristiche ricercate
- individuazione dell'audience corretta
- utilizzo degli adeguati canali di comunicazione

Selezione: *azione di scelta delle persone in funzione di caratteristiche assonanti con le esigenze dell'azienda:*

Strumenti di selezione:

- Valutazione dei titoli
- Prove scritte
- Colloquio (*Behavioral Event Interview* e colloqui situazionali)
- Prove pratiche

<u>Ambito</u>	<u>Domande</u>
Attitudini	Elementi positivi e negativi dei precedenti ambiti lavorativi Una situazione nella quale ti sei trovato in difficoltà
Motivazioni e valori	Quale pensi sia il tuo lavoro ideale ? E perché? Quali sono i risultati lavorativi che ti hanno dato maggiori soddisfazioni ?
Motivazione al lavoro	Perché sei interessato a questo lavoro? Quali sono i tuoi obiettivi di lungo periodo?
Emozioni	Quali sono le situazioni che ti generano ansia o nervosismo? E come ti comporti in tali situazioni ? Cosa ti piace di più di te stesso? Se tu potessi intervenire, cosa miglioreresti?
Relazioni	Situazione lavorativa nella quale sei riuscito a far cambiare idea ad una persona Situazione negativa con il capo come hai fatto a risolverla? Quale valore personale potresti trasferire a...

- Il volontario è colui che partecipa ad una organizzazione formale, cioè ad un fenomeno collettivo, attraverso un'azione organizzata (lo distinguiamo dal volontario individuale che ha un rapporto individuale)
 - (Tavazza '93, *Non eroi ma cittadini*) persone che hanno una responsabilità sociale e politica, un cittadino attivo che contribuisce al quotidiano funzionamento dei servizi anche pubblici
 - Una persona che coglie due dimensioni, quella classica (gratuità, generosità, disinteresse, condivisione) e quella politica (miglioramento delle condizioni di vita di ciascuno in vista dell'allargamento della partecipazione democratica nell'interesse del bene comune).

Il personale volontario

- una forte motivazione che lo lega alla mission dell'organizzazione, determinando un impegno, una costanza ed una serietà, al di là di ogni aspettativa;
- una certa predisposizione ad occupare un ruolo di rilievo proprio in quel particolare contesto organizzativo che consente di valorizzare alcune **competenze peculiari, oppure particolari esperienze** accumulate nel tempo;
- l'esistenza di consuetudini e norme di comportamento informali, come meccanismi di controllo sociale (che consentiranno ad un volontario cosiddetto della "periferia", dopo un'adeguata interiorizzazione di tali meccanismi, il passaggio verso il "centro").
- lo sviluppo professionale, la *carriera*, è intesa come possibilità di assumersi impegni via, via crescenti e sempre maggiori responsabilità, ma anche avere la possibilità di **condividere i fini e conoscere le strategie e i risultati**.

Il volontario caratteristiche

- funzione etica del volontariato riguarda **l'umanizzazione dell'attività aziendale** dovuta ad una naturale predisposizione dei volontari alle relazioni interpersonali ed alla forte immedesimazione nel portatore di bisogno;
- trasferiscono nella organizzazione in cui operano, i valori in cui credono, **l'entusiasmo, la lealtà e l'accettazione dell'altro**, ciò garantisce un notevole aumento nella **efficacia dell'azione** svolta, e quindi dei risultati ottenuti.
- nella loro dimensione di entusiasmo, correttezza e incentivazione non-monetaria, possono costituire una strada percorribile di trasferimento di modelli e strumenti, dal contesto nonprofit a quello "for profit" (Drucker P. '89 *What business can learn from nonprofits*, in "Harvard Business Review").

Il volontario caratteristiche

- I V. sono caratterizzati da una naturale libertà nella scelta degli obiettivi che preferiscono, e soprattutto nella scelta delle azioni che ritengono più opportune e del modo di organizzarsi più coerente.
- I volontari possono permettersi di accettare o meno il lavoro assegnatogli; possono insistere su una sostanziale flessibilità delle ore di lavoro; possono non osservare alla perfezione le regole ed i regolamenti che in un certo senso li "burocratizzano", entrano ed escono facilmente, elevato turnover
- quattro meccanismi per il controllo dei volontari:
 - **1) i valori comuni;**
 - **2) la stima;**
 - **3) l'autoselezione;**
 - **4) il controllo sulla condivisione dei valori da parte del leader**

Gestione dei volontari

- ❑ sviluppare il legame tra bisogni del volontario e **sistema di ricompense** (non economiche), affinché ognuno sia soddisfatto e possa mantenere elevato il commitment nei confronti dell'organizzazione;
- ❑ cercare di assegnare ai volontari **compiti significativi rispetto alle motivazioni individuali**, attraverso una selezione accurata prevedere una corretta valutazione di conformità, tra le aspettative, le motivazioni individuali e ciò che l'organizzazione può realmente offrire,
- ❑ programmazione dei piani di utilizzo dei volontari (rendendo eventualmente convenienti, in quanto a chiarezza e flessibilità, le programmazioni orarie dell'impegno dei volontari);
- ❑ Formazione ed organizzazione di sessioni formative sulla gestione dei volontari;
- ❑ supervisione dei volontari, assegnandoli a delle mansioni in un modo coscienzioso e creativo;
- ❑ **comunicazione con i volontari**, in relazione ai progressi ed ai problemi riscontrati e valutazione dei volontari e dei programmi cui essi sono stati assegnati.

I compiti del coordinatore dei volontari

Sistemi premianti non retributivi

- Puntare sull'identità aziendale, sui valori condivisi e sul senso di appartenenza
- Appartenere ad un gruppo di lavoro
- Partecipare a momenti di programmazione dell'attività e a riunioni decisive
- Promuovere l'immagine di alcune attività
- Promuovere progetti formativi (come partecipante e/o come docente)
- Assegnare responsabilità di progetti di breve durata

- Il rapporto tra volontari e personale dipendente a seconda della fase del ciclo di vita della azienda, delle dimensioni e del livello di diffusione territoriale.
- **Due possibili strategie** per gestire il rapporto tra volontari e personale dipendente (o staff):
 - 1. impegnare i volontari in programmi o progetti di attività specifici e separati dalle altre attività organizzative; in questo caso il coordinatore è responsabile del reclutamento, dello sviluppo, della supervisione e di tutto ciò che riguarda il gruppo di progetto ad-hoc costituito dai volontari.
 - 2. Diffondere la presenza dei volontari in tutta la struttura facendoli partecipare come "supporto" o come membri di "team o gruppi di lavoro", oppure assegnandoli direttamente alle stesse funzioni del personale dipendente, con un maggior grado di coinvolgimento. Il ruolo del coordinatore dei volontari diviene in questo un importante ruolo di integrazione tra il personale volontario e dipendente.

Integrazione tra personale dipendente e volontario

Come superare i conflitti tra volontari e personale retribuito?

- creazione di un clima di rispetto e considerazione reciproca basata proprio sulla consapevolezza delle rispettive caratteristiche (reciproco riconoscimento di capacità e dedizione)
- la chiave della relazione staff-volontari, è la cooperazione ed il coordinamento, e non la competizione;
- i membri dello staff dovrebbero accettare il fatto che i volontari sono persone con gli stessi bisogni, motivi e capacità degli altri, e non "simpatici individui" liberi da ogni impegno.