

*Empowering lives
through knowledge and
imagination.*

MILANO | ITALY

La gestione del personale nelle Aziende Cooperative e Non Profit 2013-Cariplo

Professor Federica Bandini

TRACCIA

- RILEVANZA DELLE RISORSE UMANE NELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE IMPRESE COOPERATIVE E NELLE ANP
- PRINCIPALI MECCANISMI OPERATIVI DI GESTIONE DEL PERSONALE

Il fattore umano al centro delle aziende non profit

- 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 anp 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

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 professionisti e tra i professionisti e l'azienda.

Condivisione della conoscenza

- Introdurre la condivisione della conoscenza negli impegni personali dei dirigenti/quadri
- Intranet aziendali
- Sistemi informativi condivisi
- Mentoring (maestro, guida per i neoassunti e non solo) anche collegiale

Conseguenze

- Introdurre quelle figure manageriali che sono orientate a mantenere l'equilibrio complessivo d'azienda e la massima integrazione tra tutti i soggetti e a rispondere di costi e risultati complessivi dell'organizzazione rispettando criteri di efficienza ed efficacia.
- Disegnare strutture organizzative appiattite con pochi livelli gerarchici, rapporti basati sulla cultura del consenso, meccanismi di integrazione di tipo orizzontale
- Porre attenzione al “processo” attraverso il quale si arriva alla presa di decisione, piuttosto che disciplinare dipendenze gerarchiche e relazioni funzionali o prevedere analiticamente i meccanismi operativi.

LA DELEGA

- La delega è un modo per responsabilizzare i propri collaboratori.



Delegare loro
Responsabilità e
fornire
le risorse.

Non essere punitivi
nei loro confronti
quando
compiono un errore.

I CONCETTI CHIAVE DELLA DELEGA

AFFIDARE: significa che interessano i risultati di ciò che si delega e che si è disposti a fornire il supporto necessario per aiutare il dipendente a raggiungere quei risultati, senza intromettersi sulle scelte fatte dal delegato ma anche senza disinteressarsi. Si deve supervisionare, non controllare.

RESPONSABILIZZARE:

- Dare la libertà necessaria per portare a termine un lavoro;
- Fornire il giusto livello di supporto per permettere che il lavoro sia svolto correttamente, comprese informazioni, formazione, risorse ecc.;
- Ritenere il delegato responsabile del raggiungimento degli esiti indicati

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

Il personale volontario

- 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 volontario caratteristiche

- 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").

Gestione dei volontari

- 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**

I compiti del coordinatore 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.

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

Integrazione tra personale dipendente e volontario

- 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 ruolo di integrazione tra il personale volontario e dipendente.

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.

Il ruolo della 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 volontario e non, collaboratori, coloro che fanno parte del sistema di governance (assemblea e comitato direttivo) traducendosi in una maggiore efficienza ed efficacia dell’organizzazione.
3. Dopo lo stadio iniziale del ciclo di vita delle organizzazioni, in cui la componente culturale e valoriale è talmente forte che viene data per scontata, in seguito alla nascita delle esigenze di cambiamento emergono irrigidimenti ideologici e conflitti.
4. Queste difficoltà richiedono l’implementazione di un sistema che consenta la continua diffusione dei valori di fondo, della mission e degli obiettivi aziendali in modo che tutti possano conoscerli e condividerli.
5. Devono essere chiare per tutto il personale sia le linee di condotta strategica che le scelte dei dirigenti in modo che l’organizzazione si muova lungo una stessa direzione.

Il ruolo della comunicazione interna

6. Prevedere iniziative che rendono note le strategie e le scelte aziendali, che aiutano a semplificare e interiorizzare le procedure operative, che eliminano le interruzioni nei processi comunicativi e decisionali in modo che diminuiscano incomprensioni e contrasti tra colleghi.
7. la comunicazione della strategia consente 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
8. Ciò attraverso la diffusione di informazioni, la condivisione della conoscenza all'interno della struttura organizzativa e la formazione.
9. Pensare di ricorrere alla comunicazione interna solo nei momenti di cambiamento o nei momenti di crisi, è un errore.

Sviluppare un processo di comunicazione interna deve diventare parte integrante del processo evolutivo dell'azienda non profit, ancora di più che nelle imprese profit.

Obiettivi della comunicazione interna

- Eliminazione dell'uso opportunistico delle informazione 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.”
- 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 aziendale.
- persegue due scopi principali ossia da una parte il coinvolgimento dei collaboratori con lo scopo di aiutarli ad indentificarsi con i valori aziendali, dall'altra consentire all'organizzazione di essere tempestiva nell'adattarsi ai cambiamenti.

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

COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

- 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.
- La comunicazione organizzativa comprende “ l'insieme dei processi strategici e operativi, di creazione, di scambio e di condivisione di messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nell'ambiente.
- La comunicazione organizzativa coinvolge i membri interni, i collaboratori interno-esterni e tutti i soggetti esterni in qualche modo interessati o coinvolti nella vita dell'organizzazione.
- La comunicazione organizzativa viene vista come leva essenziale per lo sviluppo e il funzionamento dell'azienda non profit e espande i propri confini verso l'ambiente circostante in cui opera con lo scopo di rendere omogeneo e coerenti tutte le attività di comunicazione.