

La gestione delle Risorse Umane negli Enti del Terzo Settore

Stefano Gheno
Università Cattolica del S. Cuore

18 aprile 2024

Un piccolo inquadramento

- Terzo Settore: da un definizione «ingenua» ad una puntuale
 - «Volontariato», «non profit», «sociale», ecc. ecc., in effetti...
 - Per far parte del Terzo settore è necessario essere: un ente privato che agisce **senza scopo di lucro**; svolgere attività **di interesse generale** (definite dalla legge); farlo per finalità civiche, **solidaristiche** e di utilità sociale; **essere iscritto** al registro unico nazionale del Terzo settore.
- Gestione delle risorse umane
 - dall'utilizzo allo sviluppo
 - Gaio e le sue «Istituzioni»
 - La rivoluzione industriale e il Taylor-fordismo
 - Il Capitale Umano
 - La centralità dei talenti

Cosa significa «gestire»?

- **gestire**² [tratto da *gestione*] (*io gestisco, tu gestisci, ecc.*). - ■ v. tr. **1.** (*econ.*) [provvedere alla gestione di beni, affari, servizi e sim.: *g. un albergo, un ente*] ≈ amministrare, condurre. || dirigere. **2.** (*estens.*) [provvedere alla direzione logica di qualcosa, anche fig.: *g. un'organizzazione, una situazione*] ≈ condurre, controllare, dirigere, governare, guidare, pilotare, sovrintendere (a). **3.** (*fig.*) [servirsi con equilibrio di ciò di cui si dispone: *non saper g. le proprie forze*] ≈ amministrare, distribuire, dosare, ripartire.
 - Condurre/dirigere: **People Management**
 - Servirsi: **Organizzazione**
- Nello specifico del Terzo Settore?
 - Caratteristiche: solidarietà, non lucratività, interesse generale, utilità sociale
 - Copresenza di risorse umane retribuite e non retribuite

Due testi di riferimento



MACCHINE CON L'ANIMA
La cura psicologica delle organizzazioni

STEFANO GHENO

*con prefazione di Emmanuele Massagli
e postfazione di Luca Solari*



ADAPT
UNIVERSITY PRESS

CSVABRUZZO



Sullo sfondo: il lavoro

- Lavoro, cioè trasformazione della realtà
 - Un obiettivo di cambiamento
 - Una modalità operativa
 - Un risultato prodotto
- Dal lavoro all'opera
 - I tre scalpellini e la questione motivazionale
 - Diversi tipi di motivazione
 - Intrinseca/estrinseca
 - Autonomia, competenza, relazionalità
 - Interesse vs dovere



Fig. 3 – Il sistema integrato della motivazione al lavoro

Come si gestiscono le risorse umane nel Terzo settore? 2 possibili risposte:

- Esattamente come nel primo (mercato) e nel secondo settore (pubblica amministrazione): gli uomini sono sempre gli stessi e funzionano allo stesso modo, quindi
 - Sostenere la motivazione
 - Fornire le risorse
 - Facilitare le relazioni
 - Reggere la fatica
- In modo specifico
 - Rispetto ai rinforzi positivi e negativi
 - Rispetto agli interlocutori (ad es: persone in difficoltà)
 - Rispetto alla natura delle risorse di cui disponiamo (ad es: volontari)

Strumenti per gestire le risorse umane

- Sistemi di attraction, recruiting, assessment, retention
- Sistemi di capacitazione: apprendimento e formazione
- Sistemi di condivisione: informazione, comunicazione, relazione
- Sistemi di gestione dello stress

attraction, recruiting, assessment, retention

1. Perché è interessante lavorare con noi?
2. Che caratteristiche deve avere chi lavora con noi? In termini di...
 - Competenze
 - Motivazioni
 - (Risorse personali)
3. Come faccio a conoscere queste caratteristiche?
 - Valutazione del potenziale
4. Come faccio a fare in modo che non se ne vada?
 - Stress management
 - Empowerment
 - (Compensazione & rewarding)



WE WANT YOU!

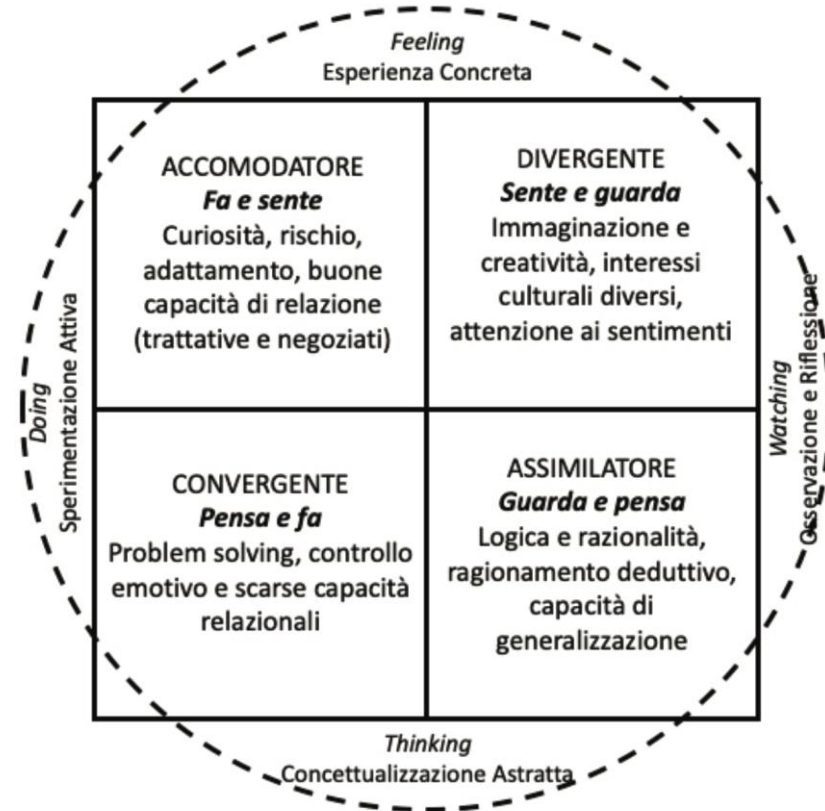
CSVABRUZZO



apprendimento e formazione

Figura 12 – Stili di apprendimento (Kolb, 2007)

- Come si impara
 - Il lavoro
 - Istruzione
 - Imitazione
 - Esperienza
 - Sul lavoro
 - Affiancamento
 - Formazione
 - Learning organization
- Ciclo dell'apprendimento

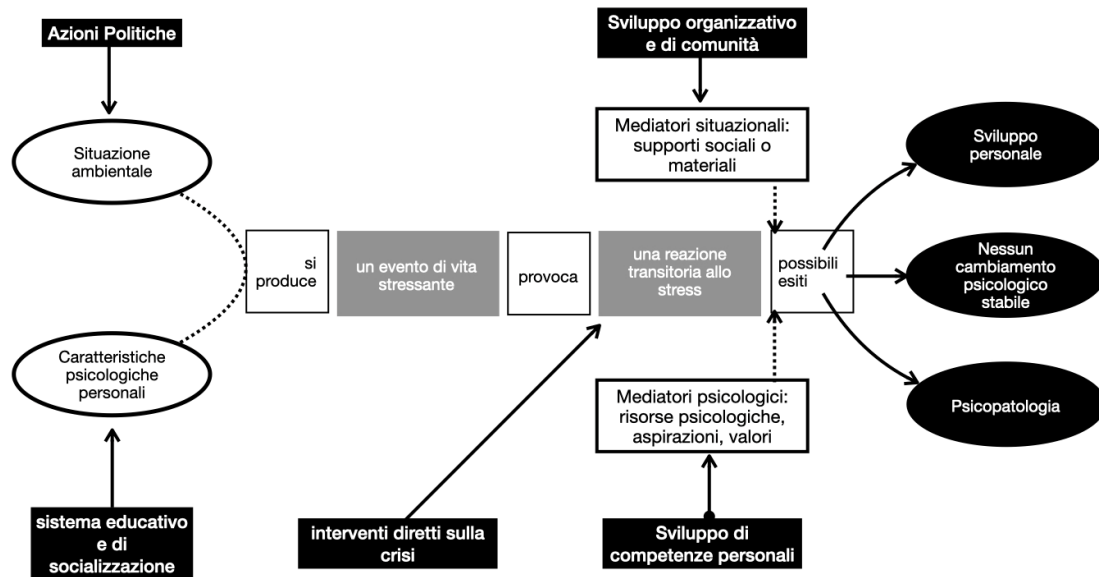


A C ti V E

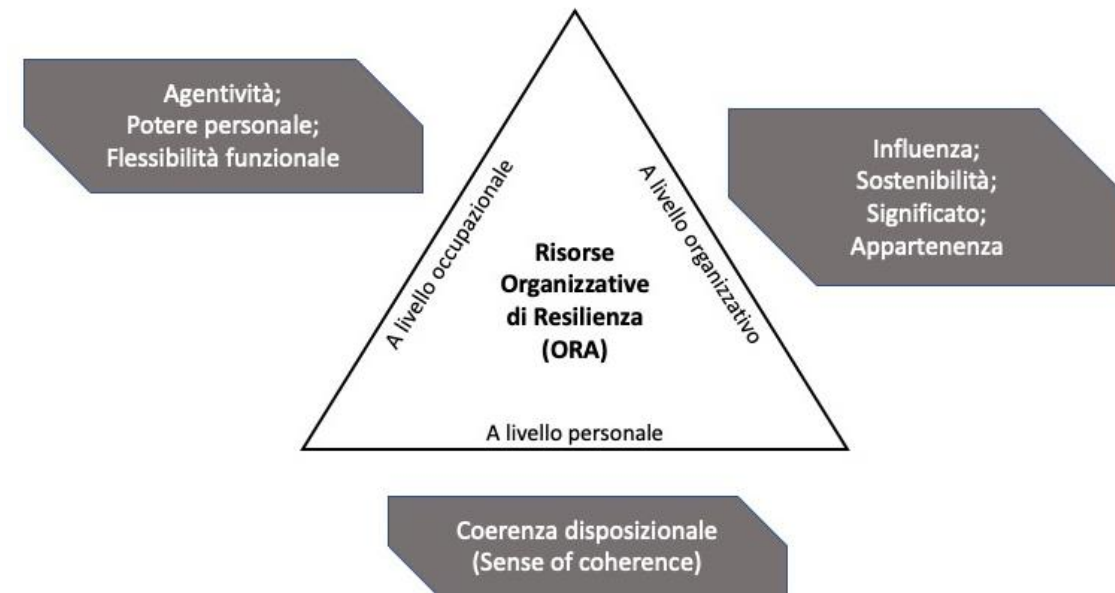
Apprendimento Comunicazione e Valutazione per L'empowerment

	Apprendimento	Comunicazione	Valutazione
Competenze e responsabilità personale	<ul style="list-style-type: none">– Potenziare le competenze possedute– Acquisire nuove competenze	<ul style="list-style-type: none">– Colloqui individuali per sollecitare un contributo	<ul style="list-style-type: none">– Feedback individuali sullo sviluppo e sulle criticità, indicando piste di sviluppo– Indicare i nessi causa-effetto, azioni-risultati
Relazioni e clima	<ul style="list-style-type: none">– Sviluppare competenze comunicative, relazionali e di team	<ul style="list-style-type: none">– Informare frequentemente, in modo sistematico e trasparente– Adottare uno stile di comunicazione partecipativo e valorizzante	<ul style="list-style-type: none">– Feedback collettivi sui progressi del team– Proporre il superamento di impasse e ostacoli– Depotenziare la caccia al colpevole
Premi e punizioni	<ul style="list-style-type: none">– Proporre iniziative di formazione e self-development prestigiose	<ul style="list-style-type: none">– Riconoscere pubblicamente i contributi portati	<ul style="list-style-type: none">– Contestare puntualmente e tempestivamente errori e non conformità

stress e Promozione del Benessere



Modello psicosociale dello stress (Dohrenwend)



Risorse di Resilienza Organizzativa (Magrin & Gheno)