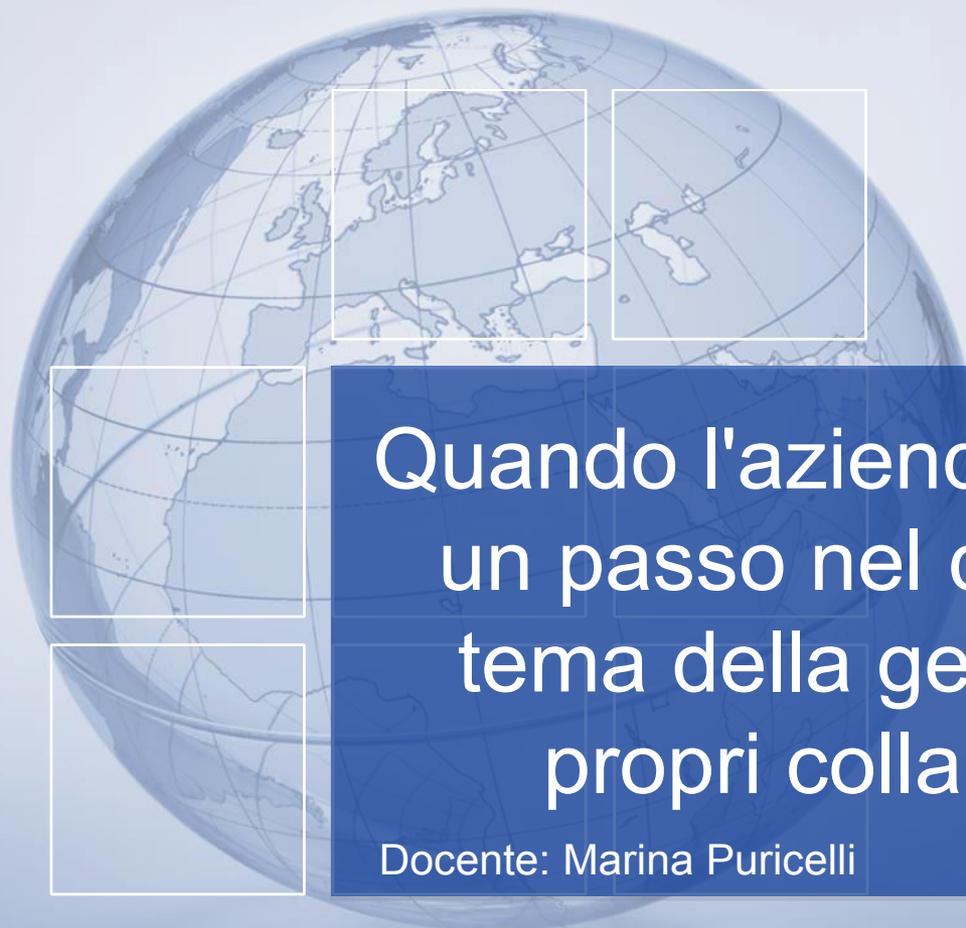


**NIBI**

NUOVI MERCATI.  
FORMAZIONE D'IMPRESA



# Quando l'azienda si amplia: un passo nel complesso tema della gestione dei propri collaboratori

Docente: Marina Puricelli

19 Novembre 2018



# NIBI

## Nuovo Istituto di Business Internazionale

---

**NIBI, Il Nuovo Istituto di Business Internazionale è il centro di alta formazione manageriale creato da Camera di Commercio di Milano, Monza, Brianza, Lodi e Promos.**

*La Mission di NIBI è contribuire alla formazione e all'aggiornamento del capitale umano delle imprese che devono competere a livello internazionale.*

### **Faculty**

NIBI si avvale di una Faculty di eccellenza composta da massimi esperti di ogni materia, selezionati tra docenti universitari, consulenti, professionisti e protagonisti del mondo economico

### **Offerta formativa**

- Formazione sull'internazionalizzazione d'Impresa
- Corsi Executive
- Approfondimenti Paese/settore
- Formazione on demand realizzata su misura su specifiche esigenze di imprese, enti, associazioni e professionisti



# Marina Puricelli

---



Docente NIBI, docente presso l'Università commerciale L. Bocconi di Milano nel dipartimento di Management.

Dopo la laurea in Bocconi con specializzazione in Organizzazione del Lavoro e il dottorato di ricerca a Bologna e Londra - London Business School - si è dedicata allo studio del segmento delle Piccole e Medie Imprese. E' stata vincitrice del Premio alla Didattica dell'Università Commerciale L. Bocconi dal 2005 al 2017.



---

# La DELEGA come fabbisogno di sviluppo organizzativo

*A cura di Marina Puricelli*



# INDICE

---

QUANDO NASCE IL FABBISOGNO DI DELEGA	PAG 3
DEFINIZIONE DI DELEGA	PAG 4
DELEGARE NON SIGNIFICA ...	PAG 5
FASI DEL PROCESSO DI DELEGA	PAG 6
FEEDBACK EFFICACE	PAG 8
OPPORTUNITA' E RAGIONI DI UN FEEDBACK EFFICACE	PAG 9
VANTAGGI DELLA DELEGA	PAG 10
SPECIFICITA' DELLE PMI	PAG 11
E' POSSIBILE "ALLENARSI" AL PROCESSO DI DELEGA	PAG 12
ERRORI TIPICI NEL PROCESSO DI DELEGA	PAG 13
RESISTENZE ALLA DELEGA DELL'IMPRENDITORE	PAG 14
PICCOLO DECALOGO DELLA DELEGA	PAG 15



# QUANDO NASCE IL FABBISOGNO DI DELEGA

---

La necessità di delegare si manifesta quando la pmi si sviluppa e comporta:

- il decentramento decisionale, ovvero mettere alcune persone nelle condizioni di prendere decisioni fino a quel momento accentrate a livelli gerarchici superiori  
una re-distribuzione delle responsabilità
- una riduzione del coinvolgimento del delegante nelle decisioni delegate



# DEFINIZIONE DI DELEGA

---

La delega, quindi, è un trasferimento di responsabilità che comporta la scelta tra alternative (almeno due), la conseguente discrezionalità dell'individuo delegato e la presa di decisioni

Il processo di delega presuppone:

- ❖ l'esistenza di un rapporto di fiducia tra collaboratori
- ❖ motivazione individuale



## DELEGARE NON SIGNIFICA\*:

---

- comando: nel comando si chiede all'individuo di eseguire un ordine, una decisione presa da altri (manca la discrezionalità)
- lasciar fare: nel lasciar fare si affida totalmente un'attività all'individuo senza preoccuparsi di come l'individuo prende le decisioni (mancano le fasi di definizione degli obiettivi e del controllo)



# FASI DEL PROCESSO DI DELEGA

---

- **scelta del delegato** (si consiglia al delegante di scegliere i due punti successivi (obiettivo ed attività) insieme al delegato)
- **definizione dell'obiettivo sfidante**, ma raggiungibile, preciso e specifico (rif. Teoria del goal setting di Locke: la performance di un attore è influenzata dal grado di difficoltà degli obiettivi assegnati, dalla loro specificità e precisione) + (MOTIVAZIONE = ASPETTATIVA, probabilità che quello che voglio si traduca in realtà, × VALENZA, valore che attribuisco al raggiungimento degli obiettivi)
- **definizione delle attività** oggetto della delega (le attività che non sono delegabili sono oggetto del comando)
- **definizione e assegnazione delle risorse** a disposizione (tempo, persone, €, tecnologia)
- **assegnazione delle informazioni** necessarie ad esercitare la delega (la delega va spinta al livello gerarchico più basso fino a quello in cui sono disponibili le informazioni)



# FASI DEL PROCESSO DI DELEGA (segue)

---

- **definizione delle priorità** tra vecchie mansioni e nuove deleghe
- richiesta al delegato di un **programma di massima** in cui generare le diverse alternative di scelta
- **controllo dei risultati** (intermedi e/o finali), coerentemente con gli obiettivi assegnati (cambia la natura del controllo: da controllo di processo diviene controllo dei risultati)
- analisi degli **scostamenti** (importanza del *feedback*\*)
- **ridefinizione degli obiettivi** per la delega successiva (in base ai risultati e insieme al delegato)
  
- **LA DELEGA SI PUO' DEFINIRE UNA "LIBERTA' VIGILATA"**
  
- \*(Slide 8,9)



# FEEDBACK EFFICACE

---

Presuppone che:

- ci sia una relazione di fiducia reciproca tra il delegante e il delegato
- entrambe le parti vedano la situazione come un momento di confronto, da affrontare insieme, non un problema la cui soluzione viene imposta da una delle parti
- il delegato non assuma un atteggiamento di difesa, ma di volontà di apprendimento
- il delegante sia motivato dal supportare il delegato, attraverso esempi, in un processo di miglioramento sia delle scelte future che della relazione interpersonale



# OPPORTUNITA' E RAGIONI DI UN FEEDBACK EFFICACE

---

- apprendimento del delegato
- miglioramento della prestazione
- raggiungimento degli obiettivi
- motivazione
- miglioramento della relazione (fiducia)
- miglior sfruttamento dei momenti di confronto
- orientamento alla delega crescente
- possibilità di comportamenti opportunistici decrescente



# VANTAGGI DELLA DELEGA

---

- Diminuisce il costo orario della presa di decisioni
- Si libera tempo a livelli gerarchici superiori che può essere speso per attività più remunerative e per cui solo a quel livello si hanno le informazioni necessarie
- Aumenta la motivazione dei collaboratori (la delega fa appello direttamente ai bisogni di stima e di appartenenza)
- Aumenta la professionalità dei collaboratori (se esiste un feedback efficace esiste l'apprendimento)



# SPECIFICITA' DELLE PMI

---

Esercitare la delega comporta un apprendimento significativo anche da parte dell'imprenditore, perché:

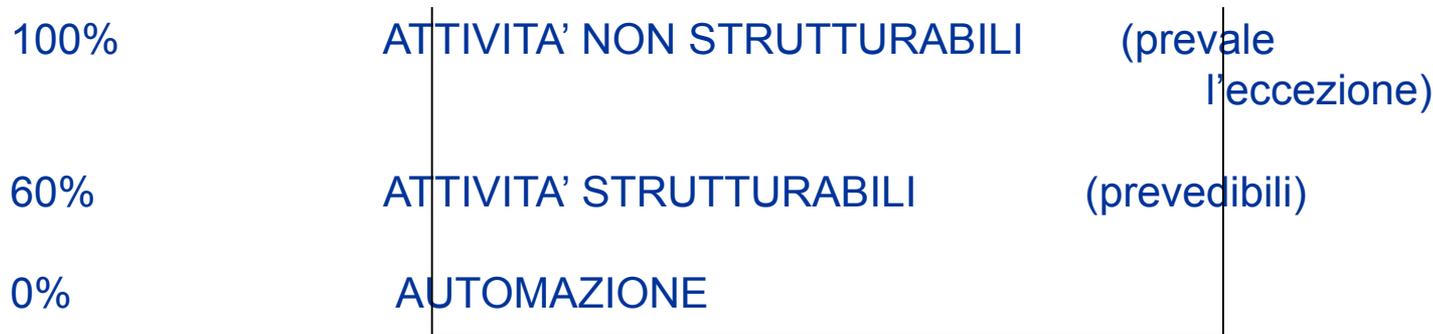
- diminuisce il suo coinvolgimento nelle decisioni più operative per affrontare i problemi della fase di sviluppo della pmi
- cambia “il mestiere” di imprenditore: è necessario un ridisegno del suo ruolo
- cambia il modo di relazionarsi e di gestire i propri collaboratori (massima fiducia)
- prepara al processo di successione generazionale definito come processo di delega del ruolo imprenditoriale



# E' possibile "allenarsi" al processo di delega?

---

Simon parlava di un "contenitore delle attività":



Questo schema è alla base del processo di delega:

- se si individua il 60% (attività strutturabili) lo si può delegare (pochi rischi + inizio a conoscere le persone)
- inizio a far crescere le persone
- mi creo "sacche di riserva" per gestire le eccezioni/fare cose che solo io so fare (perché solo il delegante ha le informazioni/solo il delegante può pensare e realizzare strategia/coordinare/controllare/ svolgere le attività critiche)
- delega attività non strutturabili ad alti potenziali (matrice dei potenziali: alti potenziali, bassi potenziali, bassi profili, velleitari)



# ERRORI TIPICI NEL PROCESSO DI DELEGA

---

- Definizione di obiettivi poco chiari, poco specifici e impossibili da raggiungere (rischio: diminuzione di motivazione)
- Assegnare gli obiettivi senza averne verificato la comprensione da parte del delegato (rischio: diminuzione di motivazione e di senso di auto efficacia)
- Non assegnare risorse (rischio: presa di decisioni qualitativamente peggiori)
- Mancato controllo a valle (rischio: situazioni di anarchia, mancato apprendimento)
- Controllo dei risultati in modo non coerente con gli obiettivi assegnati (rischio: diminuzione di motivazione e confusione del delegato)



# RESISTENZE ALLA DELEGA DELL'IMPREDITORE

---

1. Vorrei delegare ma temo di perdere il controllo della mia azienda (il controllo è parte imprescindibile della delega)
2. Vorrei delegare, ma poi di cosa mi occupo (la strategia dell'azienda)
3. Vorrei delegare ma non ho gli uomini (è un problema di selezione o di mancanza di fiducia nei propri collaboratori)
4. Vorrei delegare ma perdo tempo in spiegazioni: se faccio da solo faccio prima (l'investimento nel tempo è solo iniziale)
5. Vorrei delegare ma così cedo informazioni, faccio crescere i collaboratori con il rischio di perderli a favore dei concorrenti (è un rischio che bisogna correre se si vuole trattenere e motivare il collaboratore; in caso contrario lo si può perdere lo stesso)



# Piccolo decalogo della delega

---

- Esercitate il vostro potere tramite le persone, anziché sulle persone.
- La fiducia genera fiducia.
- Motivate, non giustificate.
- Lasciateli liberi di agire.
- Lodate in pubblico, rimproverate in privato.
- Il successo incoraggia, la paura inibisce.
- La partecipazione favorisce la motivazione.
- Comunicate, non scontratevi.



NUOVI MERCATI.  
FORMAZIONE D'IMPRESA



Via Meravigli 7 – 20123 Milano  
Si riceve su appuntamento.  
nibi@mi.camcom.it  
Tel 02 8515 5219-5137  
Fax 02 8515 5227

Certificato da:



UNI EN ISO 9001:2015



SISTEMA DI GESTIONE  
QUALITÀ CERTIFICATO



Promosso da:



CAMERA DI  
COMMERCIO  
MILANO  
MONZABRIANZA  
LODI



PROMOS

internazionalizzazione  
e attrazione investimenti

# **COME GESTIRE I COLLABORATORI IN UNA PMI**

M. PURICELLI

4.1 Molte strade per un unico traguardo

4.2 Gestire le persone con il rapporto diretto

4.3 Gestire le persone con la direzione del personale

4.4 Gestire le persone come in un clan

4.5 L'imprenditore e la gestione dei suoi collaboratori: alcune logiche da adottare

1. "Cammina bene l'uomo se sa dove andare"

2. "La persona giusta al posto giusto per fare ciò che serve all'azienda"

3. "Il passato che diventa futuro"

4. "Chi più spende meno spende"

5. "Saper distinguere il buon capo dall'esperto"

6. "Valutare il giusto, premiare i giusti"

## CAPITOLO 5

### 5.1 Molte strade per un unico traguardo

#### **Bianchi srl**

La Bianchi srl è una tipica impresa a proprietà familiare: l'imprenditore e sua moglie possiedono ciascuno il 50% delle quote societarie; nella palazzina annessa allo stabilimento, oltre agli uffici aziendali, vi è la loro residenza. L'imprenditore, pur dedicandosi in modo particolare agli aspetti commerciali, tiene sotto controllo tutti i reparti della società. La moglie segue la logistica delle commesse dei clienti. In azienda lavorano circa 70 addetti. La struttura della Bianchi srl è alquanto semplice. Esistono principalmente due grosse aree, lo stabilimento e gli uffici. Allo stabilimento competono la pianificazione della produzione e dei fabbisogni produttivi, il magazzino e la gestione di tutte le fasi della produzione di contenitori in carta per panettoni e colombe. Lo stabilimento lavora su due turni anche se nei periodi di lavoro molto intenso viene utilizzato anche il terzo turno. Visitando la sede balzano subito agli occhi alcuni curiosi aspetti. Innanzi tutto lo sfruttamento degli spazi e la disposizione poco funzionale degli impianti. Lo stabilimento dovrebbe essere ampliato perché lo spazio a disposizione è stato ormai completamente utilizzato e ciò impedisce un'ulteriore crescita dell'azienda. A testimonianza di quest'affermazione vi è, infatti, l'andamento del fatturato aziendale, stabilizzatosi negli ultimi tre anni intorno ai 15 milioni di Euro. Un altro aspetto incuriosisce particolarmente: l'azienda produce oggi circa 500.000 contenitori al giorno, 120 milioni l'anno; visitando però sia lo stabilimento sia gli uffici non si vede nessun computer. Tutte le commesse dei clienti e soprattutto la contabilità vengono gestite manualmente su supporti cartacei, così come in stabilimento la pianificazione degli ordini e la gestione della produzione viene effettuata completamente a mano. Passando all'analisi delle modalità di gestione del personale occorre notare che la parte amministrativa è affidata ad un'impiegata, mentre la selezione, assunzione e le politiche di retribuzione del personale sono di esclusiva competenza dell'imprenditore. La selezione, preceduta spesso da annunci pubblicati sui quotidiani, viene svolta personalmente dall'imprenditore, il quale molto istintivamente individua le persone più idonee ad entrare in azienda. Poiché il turn over è molto basso, quest'attività viene svolta abbastanza sporadicamente. In seguito all'assunzione l'inserimento in azienda è immediato; non sono previsti corsi di formazione e l'addestramento viene effettuato on the job; la semplicità dell'attività svolta consente al personale di diventare autonomo nel giro di una o due settimane. La retribuzione è stabilita contrattualmente; esiste però un premio individuale attribuito per ogni giorno di presenza in azienda. La solidità economico/finanziaria della società e l'alta redditività del business non hanno mai reso necessario l'assunzione di strumenti di gestione dell'azienda particolarmente sofisticati, né in produzione, né tanto meno in amministrazione. Ancora oggi tutto viene gestito in modo molto informale e qualunque decisione operativa oppure ogni problema emergente viene affrontato e risolto sul momento, naturalmente con la supervisione ed il definitivo benessere dell'imprenditore

#### **Rossi SpA**

Partecipazione e condivisione sono diventate parole d'ordine in Rossi SpA. Per favorire la diffusione di tali principi sono stati introdotti in azienda alcuni strumenti di gestione: le riunioni trimestrali del consiglio direttivo e quelle settimanali a livello di singola funzione. Il consiglio direttivo è composto dall'Amministratore Delegato e dal Direttore Generale e da tutti i responsabili di ogni area funzionale. Le riunioni trimestrali hanno il principale obiettivo di condividere l'andamento aziendale e di valutare problematiche complesse che richiedono l'intervento di tutte le funzioni. Le riunioni settimanali invece coinvolgono a turno il responsabile di una sola funzione il quale insieme al DG discute problematiche più tecniche attinenti la propria area. Il CdA non è uno strumento di gestione utilizzato operativamente, ma in realtà è riunito quotidianamente in modo molto informale. Nei 7000 metri quadri della moderna sede lavorano oggi circa 70 persone, di cui 30 operanti direttamente in produzione. La parte amministrativa della gestione del personale è seguita da un apposito ufficio interno, mentre la vera e propria gestione è curata dal DG. La selezione viene fatta spesso dopo una preselezione effettuata da società esterne o dall'ente nel quale la persona verrà inserita. Nella selezione viene tenuto in considerazione il percorso di studi del candidato e soprattutto le precedenti esperienze lavorative. Oggi il titolo di studio minimo dei neo assunti è il diploma, viste le molte

applicazioni software e la necessità di lavorare con macchine a controllo numerico rispettando le norme della qualità. L'inserimento ed il necessario addestramento sono invece seguiti dal responsabile della funzione aziendale interessata. Sono inoltre previsti corsi di formazione, spesso organizzati nella sede della società, ai quali partecipa periodicamente tutto il personale indiretto ad esclusione degli addetti alla produzione. AD e DG partecipano spesso a questi corsi, un modo per astrarsi e vedere l'azienda sotto punti di vista nuovi. E' interessante notare che per tutti i neo assunti è anche prevista una visita alla funzione gestione qualità finalizzata a far percepire fin da subito l'importanza che essa ricopre in azienda.

Tutti i dirigenti della Rossi SpA operano secondo obiettivi condivisi ad inizio anno con la direzione. In particolare ad inizio 2004 è stato definito per l'azienda un obiettivo primario: raddoppiare il fatturato entro il 2008 con un correlato miglioramento della redditività aziendale. Tale obiettivo è stato ridefinito annualmente per ogni responsabile d'area. Alla funzione gestione qualità è stato conferito l'incarico di verificare l'effettivo raggiungimento di tali obiettivi. All'ottenimento di questi ultimi sono stati naturalmente legati compensi economici. I responsabili commerciali per le vendite Italia ed estero hanno inoltre una retribuzione che prevede una maggiorazione economica correlata con le vendite annuali da loro procurate. Nell'ottica di condividere i valori aziendali e creare gruppo è stata redatta la Carta dei Valori. Alla sua scrittura hanno partecipato tutti i dipendenti: grazie ad una serie di incontri di formazione su materie organizzative sono state identificate le aspettative individuali e dell'azienda. SOLARE è diventato l'acronimo che identifica i valori condivisi da tutti: Soddisfazione del cliente, Obiettività nelle percezioni e nelle valutazioni, Lealtà tra colleghi e con i clienti, Azione per essere sempre i primi, Responsabilità ed Entusiasmo nell'affrontare le sfide. Sempre per creare gruppo l'azienda organizza alcune iniziative come la cena di Natale; inoltre per il futuro si sta già pensando all'open day, una giornata in cui le famiglie dei dipendenti possono visitare l'azienda. Un altro interessante strumento introdotto l'anno scorso è il notiziario aziendale "Rossitime". Gli argomenti trattati riguardano l'azienda, i suoi prodotti e la sua rete di distribuzione; essendo però rivolto sia ai clienti, sia ai dipendenti, in esso si ritrovano molti riferimenti alle attività interne, alle iniziative promozionali dell'azienda ed anche a quelle umanitarie di alcuni gruppi di dipendenti. Una simpatica iniziativa è la casella dei suggerimenti a forma di dinosauro e chiamata "Rossidillo" nella quale possono essere "imbucate" le idee dei dipendenti. Le attività per cementare sempre più il gruppo sono anche rivolte agli agenti operanti in Italia. Una volta l'anno, infatti, viene organizzata una convention di due giorni scegliendo sedi sempre differenti in città d'arte o di vacanza. Questi incontri sono finalizzati alla condivisione degli obiettivi e dei risultati aziendali, ma anche a creare il gruppo: non è un caso che siano organizzate visite od escursioni e che spesso lo stesso DG trascorra la serata al pianoforte intrattenendo gli invitati. Difficile pensare che tutte le iniziative promosse fino ad oggi saranno nei prossimi anni le sole ad essere adottate in azienda. Le idee della direzione sono sempre nuove: grazie, infatti, alla costante partecipazione a corsi su tematiche organizzative ed ispirandosi a casi reali di aziende conosciute tramite la bibliografia, si continuano ad ideare nuove proposte per migliorare il clima interno e favorire la formazione e lo sviluppo di un solido gruppo aziendale. Ne sono un esempio la biblioteca e la cineteca interne per le quali è già stato destinato uno spazio in sede oppure il futuro questionario anonimo sul clima aziendale che verrà proposto a tutti i dipendenti.

### **Verdi Associati**

Lo studio Verdi Associati nasce a Milano all'inizio degli anni '80 per iniziativa di tre giovani architetti al termine di periodo presso lo studio del loro professore, uno dei grandi nomi del design industriale italiano. I tre avevano deciso di lasciare il "maestro" perché non vedevano prospettive per un loro futuro coinvolgimento societario. Oltre alla voglia di mettersi in proprio, l'elemento che aveva promosso il sodalizio era dato dalle loro differenti specializzazioni: il primo era appassionato di edilizia residenziale, il secondo si era dedicato soprattutto all'edilizia pubblica (scuole, musei e auditorium) e la terza era concentrata sul design industriale. A distanza di quasi trent'anni dal loro esordio lo studio era cresciuto fino a contare una sessantina di collaboratori con un fatturato di poco meno di 15 milioni di euro. La sede in cui operavano rendeva bene l'idea del loro stile. Si trovava in un antico palazzo in centro completamente rimodernato: tre piani di open space e vetrate, giardini d'inverno, una cucina funzionante con tanto di cuoca dedicata a preparare pasti raffinati durante le pause pranzo, un mini-appartamento per accogliere gli ospiti stranieri dello studio; sul tetto, un terrazzo che, nei mesi

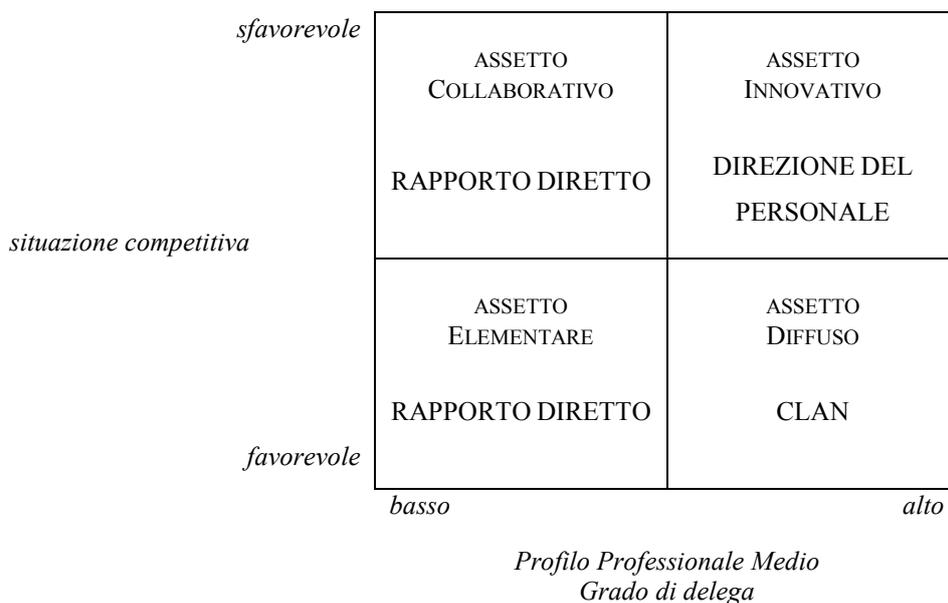
estivi, si trasformava in palestra a cielo aperto; un ampio parcheggio al piano terra per biciclette (il mezzo più usato assieme al monopattino dai giovani dello studio per arrivare al lavoro). Tutti i mobili - dalle scrivanie, alle luci, ai tavoli, alle sedie della cucina - erano stati progettati internamente. L'età media dei collaboratori si attestava intono ai 29 anni con un 60% di presenze femminili. Oltre agli architetti erano stati inseriti alcuni ingegneri e geometri e tre segretarie che gestivano anche le adempimenti contabili salvo appoggiarsi ad uno studio di commercialisti per la tenuta del bilancio e l'amministrazione del personale. Le selezioni avvenivano tramite il passaparola o, sempre più di frequente, usando il portale on line dell'Ordine degli Architetti della Lombardia, tramite il quale si individuavano i profili dei candidati. Seguivano colloqui rapidi e molto informali con chi tra gli associati, che nel frattempo erano diventati una dozzina, aveva l'esigenza di inserire qualcuno dall'esterno. La vera selezione si faceva sul campo scoprendo una vicinanza di vedute tra il giovane neo-inserito e la visione dei partner. I dodici si erano divisi il lavoro rispettando le competenze originali dei tre fondatori: tre gruppi dedicati ciascuno ad un ambito specifico. Nella società erano stati coinvolti anche gli architetti e gli ingegneri che nel tempo avevano dimostrato più attaccamento all'azienda: la lealtà era stata riconosciuta più del merito. Il turnover dei neo-inseriti era altissimo: molti giovani entravano attirati dall'ottima reputazione dello studio e dopo un paio d'anni optavano per attività meno stressanti o per tentare l'avventura di mettersi in proprio. Sebbene non ci fossero rilevatori di presenza gli orari e i ritmi di lavoro erano particolarmente pesanti: si poteva arrivare in studio in tarda mattina ma poi iniziava il vortice degli incontri con i committenti e con tutti i soggetti che gravitano intorno allo studio e, tra cellulari perennemente suonanti, riunioni in studio o in cantiere, gestione email e fax, si arrivava a tarda sera sfiniti. I partner davano i loro personali input di lavoro ai sottoposti e controllavano, anche dopo intere settimane, l'esito. Così facendo trasmettevano il mestiere ai più giovani ed avevano il modo di valutare il loro operato. Lo studio aveva ormai raggiunto una reputazione ed una tale visibilità che non esisteva una funzione commerciale: erano i clienti a contattare i partner chiedendo loro la direzione creativa dei più svariati progetti. Partivano così le commesse, sempre diverse, ciascuna coordinata da un partner che oltre ad interloquire direttamente con il committente, creava e gestiva la squadra fatta dai diversi specialisti: gli architetti junior, il geometra, il direttore dei lavori. Al termine del lavoro il team si scioglieva ed i membri continuavano a lavorare sulle altre commesse ancora in opera. La bravura del partner consisteva nel tenere insieme le diverse competenze arrivando a realizzare un progetto di soddisfazione per il cliente. Occorreva trasmettere alla squadra uno stile e dei modi di fare per evitare ritardi, perdite di tempo ed errori nell'esecuzione. Le procedure non servivano, anzi irrigidivano il processo rendendolo meno fluido. Così come risultava difficile assegnare obiettivi chiari e precisi ai giovani fin dall'inizio del progetto: capitava spesso che il cliente cambiasse idea, che i fornitori non rispettassero le scadenze. I tre fondatori avevano imparato a conoscere le particolarità del mestiere e non si facevano illudere dal desiderio di programmare e fare ordine: meglio lavorare costantemente sull'allineamento delle vedute, sulla fedeltà, sulla reputazione e sul senso di appartenenza piuttosto che pensare di trasformare lo studio in una azienda moderna regolata da procedure standard. In ragione di ciò, dati gli ottimi risultati raggiunti nel 2007 (non tanto e non solo economici ma di visibilità raggiunta anche a livello internazionale), il gruppo dei soci aveva coinvolto tutti i collaboratori in un viaggio premio: Milano-Berlino in camper.

Le tre situazioni aziendali presentano delle differenze forti nelle modalità di gestione del personale. Quale tra le tre è la migliore, la più adatta, quella da adottare in una piccola impresa? A quale di esse un imprenditore deve ispirarsi? La risposta, è ancora una volta, contingente.

Innanzitutto occorre verificare se nei casi esaminati la gestione delle risorse umane permette di conseguire la finalità che gli è propria. Il traguardo deve essere quello di poter realizzare la strategia aziendale attraverso persone motivate e soddisfatte: la

gestione del personale dovrebbe seguire la strategia adattando le risorse umane in quantità e qualità ai piani aziendali. Più precisamente, la gestione del personale, attraverso i sistemi di selezione e inserimento, addestramento e formazione, valutazione e retribuzione, carriera ed uscita e mediante interventi sull'ambiente di lavoro, deve tendere ad un progressivo avvicinamento degli obiettivi individuali agli obiettivi aziendali. I dipendenti sono spesso portatori di interessi e preferenze differenti tra loro e non necessariamente allineate agli obiettivi aziendali. Se una sovrapposizione totale degli uni agli altri non è né auspicabile (la persona si identificherebbe totalmente all'azienda e i suoi interessi sarebbero orientati solo alla sfera lavorativa) né credibile (gli individui oggi sono sempre più guidati e motivati dal soddisfacimento di interessi e bisogni anche extra aziendali), un avvicinamento degli obiettivi dei singoli collaboratori a quelli ritenuti strategici per l'azienda va ricercato a partire dall'ingresso del dipendente fino al momento della sua uscita. Nella scelta delle persone, nei processi di addestramento, negli investimenti in formazione, nella valutazione dei dipendenti, nell'assegnazione d'incentivi e ricompense, nelle promozioni e nella progettazione dell'ambiente di lavoro, l'imprenditore dovrebbe agire in coerenza con la formula strategica che caratterizza la sua azienda. Le condizioni che andrebbero soddisfatte sono quelle di efficacia, efficienza, ed equità. Le persone devono essere gestite con efficacia cioè orientate costantemente al raggiungimento degli obiettivi strategici che ci si è dati; con efficienza cioè ponendo attenzione al rapporto costi/ricavi legati alle risorse umane per concorrere alla massimizzazione del profitto dell'impresa nel medio lungo termine; con equità ovvero riservando ai collaboratori trattamenti da loro percepiti "giusti" e procedure "corrette". Occorre sempre ricordare che le persone non lavorano nel vuoto, anzi fanno di continuo confronti, comparando il rapporto tra ricompense e contributi da loro offerti con quelli ricevuti ed elargiti dai colleghi. Qualora il collaboratore percepisca ingiusta la sua posizione relativamente ai colleghi di lavoro, sarà pronto a modificare il proprio rapporto ricompense/contributi per riportarsi in una situazione equa, spesso a scapito degli obiettivi chiesti dall'azienda. Le tre situazioni aziendali, da questo punto di vista, sono totalmente allineate. Nelle tre imprese, quasi identiche anche in termini dimensionali, si raggiungono da molti anni buoni risultati economici con una discreta soddisfazione del personale dipendente. I classici indicatori di malessere

organizzativo sono praticamente nulli: livelli di assenteismo molto bassi, turnover dettato solo da anzianità aziendale, partecipazione agli eventi aziendali molto elevata. Le tre situazioni aziendali, nell'essere casi "estremi", consentono di illustrare le modalità di gestione del personale specifiche per le piccole imprese e alternative, definite rapporto diretto, direzione del personale e clan. Si tratta di prassi che, sotto certe condizioni che si andranno a specificare, sono tutte ugualmente utili a perseguire la vera finalità chi si occupa di risorse umane ovvero un progressivo avvicinamento degli obiettivi individuali agli obiettivi aziendali. L'ipotesi di fondo riguarda l'esistenza di tre differenti orientamenti nella gestione dei collaboratori che, sotto determinate condizioni, si rivelano tutti ugualmente efficaci, efficienti ed equi. Queste tre modalità sono sovrapponibili alle caratteristiche organizzative dell'impresa. Negli assetti elementari e collaborativi si ritrova il "rapporto diretto", gli assetti innovativi sono caratterizzati da un ampio ricorso alla "direzione del personale" e negli assetti diffusi si fa spesso ricorso ad una gestione del tipo "clan".



**Figura 1 \_ Le modalità di gestione del personale nelle PMI**

## **5.2 Gestire le persone con il rapporto diretto**

La prima modalità cui un imprenditore può ispirarsi nella gestione dei suoi collaboratori è quella definita "rapporto diretto" che, in estrema sintesi, si caratterizza per una relazione forte tra imprenditore e dipendente senza ricorso a strumenti analitici ed

oggettivi di gestione del personale. Il rapporto tra imprenditore e collaboratore è diretto, personalizzato, continuo e si fonda sulla loro prossimità fisica nel luogo di lavoro. Due sono primariamente le condizioni che rendono auspicabile l'adozione di questa modalità: una struttura organizzativa con un elevato grado di accentramento decisionale e un profilo medio del personale "basso", caratterizzato da anzianità anagrafiche, funzionali e aziendali alte, nonché da un profilo scolastico basso. Un organico con un PPM "basso" identifica un insieme di dipendenti portatori di competenze operative, esperienziali, accumulate sul campo nella medesima azienda e funzione. Persone, dunque, in prevalenza resistenti al cambiamento, depositarie di un sapere tacito poco codificabile. Nelle piccole imprese con assetti elementari o collaborativi, il "rapporto diretto" risulta essere la modalità più adatta perché efficace e conveniente al tempo stesso. I rapporti con i collaboratori sono seguiti in prima persona dall'imprenditore. La funzione personale non è formalmente istituzionalizzata ed è l'imprenditore a svolgere il ruolo del responsabile del personale in modo "non specializzato" ma decisivo. La selezione dei collaboratori è decisa dall'imprenditore che si occupa anche dell'attivazione e dello svolgimento del processo di ricerca. La sua esperienza, il suo intuito, il suo "fiuto" sono attribuiti alla base delle scelte di selezione. L'empatia che può manifestarsi durante il colloquio di selezione tra l'imprenditore e il candidato è fondamentale ai fini della scelta della persona. Al processo di selezione non viene dedicato molto tempo: l'accertamento delle competenze di mestiere avviene solo successivamente e direttamente sul campo. E' il periodo di prova ad essere considerato determinante per l'assunzione vera e propria. I collaboratori sono reclutati in prevalenza attraverso la rete di conoscenti diretti dell'imprenditore: tipicamente si attinge dall'ambito familiare e amicale. Per ottenere candidature si ricorre di frequente al "passaparola", facendo leva sulle conoscenze e sulle reti familiari dei dipendenti di fiducia, di quelli giudicati particolarmente validi dall'imprenditore. Le capacità o l'impegno di un dipendente, quando appaiono sopra la media, predicono tratti analoghi nei suoi parenti o nei suoi amici. Questa modalità di reclutamento può portare all'assunzione di diversi membri della stessa famiglia: il modello proprietario familiare si replica anche a livello dei dipendenti. L'ingresso è nella maggioranza dei casi "dal basso": si selezionano persone giovani che cresceranno internamente. L'inserimento dei neo-assunti avviene in prevalenza attraverso il loro affiancamento sul campo a

collaboratori che hanno maggiore anzianità aziendale, in assenza di programmi pianificati. L'apprendimento avviene on the job mediante l'osservazione e la ripetizione di pratiche di lavoro esistenti. Gli investimenti in formazione manageriale, quando presenti, sono decisi dal capo azienda e destinati solo all'alta direzione: all'imprenditore, ai suoi soci o ai successori se esistono. Il ricorso alla formazione manageriale resta comunque concentrato nel tempo e sporadico. La valutazione dei collaboratori spetta all'imprenditore che, in modo informale ovvero senza alcuna messa per iscritto, matura nel tempo un giudizio sulle competenze e sul comportamento dei dipendenti. La prossimità fisica sul lavoro, l'osservazione continua ed il controllo diretto rendono possibile un giudizio sul rendimento dei collaboratori. La persona è pesata in relazione alla sua capacità di fare ma anche in termini di affidabilità, puntualità, onestà, dedizione al lavoro, grado di assenteismo, disponibilità nei confronti della direzione, dei colleghi, dei clienti, dei fornitori. La retribuzione, nella sua parte variabile e dunque discrezionale, è in prevalenza stabilita soggettivamente dall'imprenditore con premi ad personam. Questi premi vengono, nella maggioranza dei casi, assegnati a fine anno sulla base del giudizio sul comportamento del dipendente maturato dall'imprenditore. La parte variabile della retribuzione viene erogata indistintamente sotto forma monetaria (spesso evadendo le norme fiscali per incrementare la retribuzione "di fatto" del dipendente) o non monetaria. Sul fronte dei cosiddetti fringe benefits, (premi di natura non monetaria che possono avere anche un contenuto simbolico), si riscontra un'ampia varietà di soluzioni. L'anticipo di denaro o l'offerta di garanzie agli istituti bancari a fronte di debiti contratti dai dipendenti, l'utilizzo dell'auto aziendale, la messa a disposizione di spazi abitativi, il supporto economico ai figli dei dipendenti per il pagamento di rette scolastiche o di periodi di vacanza, l'assunzione di un familiare del collaboratore, l'assicurazione per spese mediche o infortuni alla famiglia del dipendente sono solo alcune tra le molte forme di premio a fronte di una positiva valutazione del comportamento e/o per contribuire a risolvere una situazione contingente. Non si tratta di fare eccezioni, che potrebbero creare dei precedenti pericolosi, ma di far emergere la consapevolezza che l'azienda è sempre disposta a riconoscere, anche in modo non convenzionale, l'affidabilità e la disponibilità dei dipendenti. Le promozioni sono stabilite dall'imprenditore e si fondano, in parte, su parametri oggettivi come l'anzianità anagrafica e aziendale e, per la restante parte, su giudizi personali inerenti la

disponibilità e l'affidabilità del collaboratore. La valutazione del comportamento del dipendente è la variabile soggettiva che condiziona la sua possibilità di fare carriera all'interno dell'azienda. La carriera si traduce in un aumento della parte fissa della retribuzione a fronte di un allargamento delle attività richieste al collaboratore, piuttosto che essere associata ad una delega di responsabilità decisionale. I miglioramenti dell'ambiente di lavoro si traducono in prevalenza in investimenti di rinnovo continuo dei mezzi di produzione, di ampliamento degli spazi, di adeguamenti per aumentare il livello di sicurezza e per ridurre l'impatto ambientale. Sono interventi di sostanza e non di forma, baricentrati sugli aspetti tecnico-produttivi. In questa fattispecie, si potrebbe sintetizzare che lo stabilimento viene prima degli uffici e delle sale riunioni, tipicamente sacrificate a vantaggio delle aree di produzione. Il rapporto diretto è dunque un orientamento specifico e intenzionale che pervade in modo coerente tutti i sistemi di gestione del personale, dalla selezione agli interventi sull'ambiente di lavoro. Esso si può rivelare, in molti casi, efficace, poco costoso ed equo anche senza il ricorso a tecniche e strumenti oggettivi.

### **5.3 Gestire le persone con la direzione del personale**

La seconda modalità cui un imprenditore può fare riferimento è la "direzione del personale" che, diversamente dal rapporto diretto, si caratterizza per il ricorso sistematico a logiche analitiche e strumenti oggettivi di gestione del personale. La relazione tra imprenditore e dipendente è filtrata ed è supportata da tecniche manageriali. Ha senso ricorrere alla "direzione del personale" in presenza di una struttura con un buon grado di delega – managerializzata – e connotata dalla presenza di un profilo professionale dei dipendenti alto. E' conveniente e necessario al tempo stesso gestire le persone secondo questo modello nelle piccole imprese caratterizzate da assetti innovativi. La "direzione del personale" si manifesta quando esiste una funzione formalmente istituzionalizzata, con un responsabile diverso dall'imprenditore. La posizione di responsabile del personale può anche essere svolta ad interim dal direttore generale o da un direttore di funzione. Il processo di selezione, su richiesta dell'imprenditore, del direttore generale o dei responsabili di funzione, viene istruito dalla Direzione del Personale anche avvalendosi di consulenti esterni o di società specializzate nella ricerca di risorse umane. Al processo si dedica tutto il tempo

necessario, dato il coinvolgimento di specialisti esterni. I collaboratori vengono reclutati in prevalenza attraverso una ricerca sistematica sul mercato del lavoro locale con inserzioni sui quotidiani del territorio, mediante l'analisi della auto-candidature pervenute in azienda, attraverso segnalazioni dalle associazioni di categoria, dalle scuole e dalle liste di collocamento. Per posizioni direzionali si esce dall'ambito locale per spaziare nel mercato del lavoro nazionale. La selezione del collaboratore avviene attraverso metodologie standard e codificate che prendono avvio dalla raccolta di candidature, per passare all'analisi dei curricula, all'intervista di selezione con eventuali test psico-attitudinali, fino all'assunzione. L'inserimento di un neo-assunto avviene in prevalenza attraverso programmi pianificati di addestramento e/o di formazione professionale. Sovente le attività di formazione sono svolte off the job. Le funzioni più interessate sono l'area della produzione, delle vendite, dell'EDP e della certificazione di qualità. Gli investimenti in formazione manageriale sono suggeriti e decisi sulla base di un budget predefinito dalla Direzione del Personale. Sono destinati a tutti i livelli manageriali in relazione ai fabbisogni formativi contingenti. Il ricorso alla formazione manageriale è diffuso nel tempo e permanente. Di sovente la formazione viene considerata un beneficio aggiuntivo che si somma alla ricompensa monetaria per i dirigenti e i quadri. La valutazione dei collaboratori si attua ad ampio spettro e può avere per oggetto la posizione, la prestazione e il potenziale. Con riferimento alla prestazione, si ricorre ad un sistema formale fondato sulla definizione preventiva degli obiettivi da assegnare al dipendente cui segue una valutazione a consuntivo dei risultati. Nella valutazione della performance rispetto a determinati obiettivi sono coinvolti i dirigenti ma anche i quadri e le maestranze con un certo livello di discrezionalità rispetto al lavoro loro assegnato. La retribuzione variabile, cui si fa ampio ricorso, è collegata al sistema formale di valutazione della prestazione con incentivi monetari o non monetari stabiliti ex ante e corrisposti ex post in funzione dei risultati effettivamente raggiunti. Nel caso di incentivi non monetari si cerca di esaltare la loro valenza simbolica. Le politiche di variabilità retributiva vengono utilizzate per tutte le categorie lavorative, operai inclusi. Per il livello dei dirigenti si utilizzano metodologie assimilabili al classico Management By Objectives<sup>1</sup>. Per i livelli inferiori si ricorre

---

<sup>1</sup> Per Management By Objectives (MBO) si intende quel sistema che parte dalla definizione degli output standard e che impiega tali obiettivi come criteri per valutare il livello di prestazione individuale

spesso a forme retributive variabili collettive che assumono la configurazione del premio di risultato e/o del premio di produttività, ovvero forme legate a obiettivi programmati e raggiunti in termini di risultato produttivo. I sentieri di carriera si fondano in prevalenza su procedure formali collegate ai sistemi di valutazione presenti (posizione, prestazione, potenziale). Per coprire posizioni di responsabilità si ricorre sia al mercato interno del lavoro che a quello esterno. La propensione alla ricerca sul mercato del lavoro esterno è correlata alla copertura di posizioni nuove o di cambiamento, per le quali sono richieste conoscenze e competenze non reperibili all'interno. L'ambiente di lavoro è curato con interventi ad ampio spettro, non limitati al miglioramento delle condizioni fisico-tecniche dello stabilimento. Anche gli spazi non direttamente produttivi come gli uffici, le sale riunioni, le sale esposizioni o le aree ricreative quali la mensa, la caffetteria, gli spazi verdi sono oggetto di investimento e di attenzione. La cura dell'ambiente di lavoro nel suo complesso è ritenuta uno strumento importante per attrarre e trattenere il personale. La direzione del personale si avvicina dunque alla classica concezione manageriale di gestione delle risorse umane con un approccio specialistico e l'impiego di strumenti formalizzati, analitici ed oggettivi.

#### **5.4 Gestire le persone come in un clan**

La terza modalità che si può seguire nella gestione dei collaboratori è quella definita "clan"<sup>2</sup>. Il ricorso a questa modalità ha senso in presenza di un profilo medio dell'organico molto elevato e di strutture organizzative con un amplissimo grado di delega come gli assetti diffusi. Anche nel clan la relazione tra imprenditore e dipendente è personalizzata senza però quella necessità di vicinanza fisica, di continuità e di controllo stretto dei comportamenti che caratterizza il rapporto diretto. Il "clan" si identifica nelle situazioni in cui la funzione del personale è di pertinenza del gruppo dei soci che hanno responsabilità strategica e sono operativi in azienda: la gestione del personale è svolta in modo non specializzato da diversi soggetti e in diverse aree dell'organizzazione. I collaboratori vengono reclutati in ambito nazionale e/o

---

raggiunta. Con tale sistema i membri di un'organizzazione si impegnano nell'identificazione di obiettivi comuni e coordinano i loro sforzi per il conseguimento degli stessi.

<sup>2</sup> "Dal gaelico *clann*, discendenza. Raggruppamento di individui di ambo i sessi legati tra loro da vincoli di discendenza da un comune antenato che creano tra gli appartenenti al Clan obblighi particolari.....L'organizzazione clanica è molto diffusa tra i popoli di interesse etnologico; spesso vi rappresenta il gruppo sociale maggiore, cui spetta il compito di regolare i rapporti dei singoli individui tra loro e in funzione della società". Da Grande Dizionario Enciclopedico Utet, 1967, Torino.

internazionale attraverso segnalazioni interne da parte dei soci gestori. La cooptazione sulla base di una presunta vicinanza di valori e di vedute da parte dei soci sono i meccanismi più diffusi per l'ingresso di nuovo personale in azienda. Il reclutamento dall'esterno avviene sia per profili junior sia per profili senior. Il processo di selezione, che si svolge attraverso una serie di interviste con i soci operativi, mira a pesare le conoscenze e le competenze del candidato ma, anche e soprattutto, la sua vicinanza esistente o prospettica in termini di valori, cultura, stili di vita a quelli prevalenti nel gruppo aziendale. Il ricorso a società esterne per istruire il processo di selezione non è diffuso. L'inserimento di un neo-assunto avviene in prevalenza attraverso l'incentivazione della sua imprenditorialità e della sua autonomia. Non sono presenti programmi di addestramento alla professione: l'apprendimento avviene in modo destrutturato, esponendo il nuovo entrato alle problematiche di mestiere che via via si presentano. La costruzione di una solida reputazione professionale per il neoassunto è strettamente collegata alla capacità di affrontare in autonomia situazioni e problemi nuovi, mostrando una piena condivisione della cultura aziendale. La formazione professionale o manageriale è prevista per tutti i livelli gerarchici ma non è strutturata in percorsi formalizzati. Come per l'inserimento, prevale l'autonomia e l'imprenditorialità del singolo. Ci si aspetta che, nel rispetto delle norme aziendali, sia il collaboratore a richiedere un particolare supporto formativo. La formazione professionale o manageriale viene svolta anche off the job presso strutture esterne specializzate. La valutazione dei collaboratori si attua ad ampio spettro e può avere per oggetto la posizione, la prestazione e il potenziale. Con riferimento alla valutazione della prestazione, in prevalenza, non si riesce a valutare il rendimento. Esso è ambiguo per molti compiti e poiché è frequente il lavoro di gruppo una valutazione del contributo dei singoli è praticamente impossibile. Si valuta perciò l'aderenza in termini di valori, di atteggiamenti alla cultura aziendale e, solo ex post, i risultati raggiunti dal collettivo. Il soggetto che valuta, in questi casi, può essere il socio oppure il gruppo dei soci. Il controllo sociale<sup>3</sup> è estremamente diffuso e va nella direzione di un adeguamento delle azioni dei collaboratori ai valori e alle norme aziendali. La parte variabile della

---

<sup>3</sup> Per controllo sociale s'intende quel fenomeno generatore di comportamenti altamente conformisti, orientati agli obiettivi di squadra e basati sull'aspettativa che squilibri di breve periodo in ciò che ognuno dà e riceve saranno compensati nel tempo dalle parti in debito. In questo meccanismo, l'uso di strutture di incentivo elaborate basate su diritti di ricompensa e proprietà o l'uso di regole formali è visto come relativamente inutile e costoso.

retribuzione arriva, in molti casi, a superare la parte fissa. Si compone di premi monetari e non monetari. È stabilita a consuntivo sulla base dei risultati effettivi conseguiti dal singolo o da un team di dipendenti. Spesso la ricompensa per prestazioni eccellenti del collaboratore non è immediata bensì differita nel tempo con la possibilità di accedere al capitale sociale. I sentieri di carriera si fondano in prevalenza sulla possibilità di accesso al capitale sociale come socio o partner in funzione degli obiettivi professionali raggiunti dal collaboratore, dalla reputazione interna ed esterna che è riuscito a costruirsi, dal grado di identificazione e di interiorizzazione dei valori e della cultura aziendale. Il rischio di perdere le risorse umane, considerate il maggior capitale dell'azienda, è arginato attraverso la costruzione di barriere all'uscita. Le politiche retributive incentivano il dipendente a restare in azienda data la possibilità di percepire ricompense proporzionalmente molto più alte nel lungo periodo che nel breve termine<sup>4</sup> o mediante l'acquisizione della partnership in funzione della produzione di risultati di valore. La stabilità dell'appartenenza è un requisito fondamentale per il clan. L'attenzione all'ambiente di lavoro non si manifesta solo nei miglioramenti fisici ma, anche e soprattutto, nella creazione di eventi simbolici e nella ripetizione di momenti rituali - per esempio ritiri sabatici, conventions, viaggi aziendali, gare sportive - che rinsaldano l'appartenenza dei singoli al gruppo e l'identificazione del gruppo alla cultura aziendale.

Per sintetizzare, il rapporto diretto ricerca la convergenza degli obiettivi individuali a quelli aziendali attraverso la vicinanza fisica e la personalizzazione della relazione tra l'imprenditore e i suoi collaboratori; la direzione del personale fa leva su tecniche e strumenti oggettivi ed impersonali per allineare gli interessi delle persone a quelli dell'impresa. Il clan agisce su aspetti simbolici e immateriali per creare identificazione ed allineamento di obiettivi tra il singolo e la comunità aziendale.

### **5.5 L'imprenditore e la gestione dei suoi collaboratori: alcune logiche da adottare**

Una delle domande ricorrenti nelle aule di formazione riguarda la possibilità di gestire i collaboratori con metodo, possibilmente con il "metodo giusto". Nelle pagine precedenti si è cercato di spiegare che in realtà non esiste una modalità unica valida in

---

<sup>4</sup> Si ricorre al cosiddetto "effetto ostaggio" con curve retributive concave caratterizzate da una crescita più che proporzionale dei livelli retributivi oltre una certa soglia di anzianità aziendale (Grandori, 1999)

qualsiasi contesto organizzativo: l'imprenditore deve sapersi orientare tra tre stili e i relativi strumenti che sono ugualmente adatti in circostanze diverse e scegliere il metodo più coerente alle condizioni specifiche della sua impresa. Nel contesto italiano, la situazione che appare con maggior frequenza è quella del passaggio ad assetti manageriali e del relativo spostamento da una modalità di gestione del personale improntata al rapporto diretto ad una imperniata sulla Direzione del Personale. La transizione in cui gli imprenditori chiedono di essere aiutati va dall'improvvisazione al metodo, dalla spontaneità al criterio oggettivo nelle diverse fasi, dal momento iniziale dell'ingresso a quello finale all'uscita del collaboratore dall'azienda. Premesso che trattandosi di individui - proprio per la ricchezza, la variabilità e l'imprevedibilità che caratterizza il "materiale umano" - i risultati non sono mai certi, qualche consiglio, qualche regola di base, alcune logiche da seguire possono essere tracciato per evitare di essere sempre e solo guidati dall'istinto momentaneo.

### **1. "Cammina bene l'uomo se sa dove andare"**

I collaboratori vanno scelti, inseriti, formati, valutati e premiati in funzione degli obiettivi aziendali, ovvero in linea con la strategia dell'impresa. Questa prima regola facilissima da scrivere e da capire, risulta, nella pratica, poco attuata; sembra difficile tradurla in realtà, è faticoso non tradirla. Essa presuppone che l'imprenditore abbia a mente in modo chiaro la strategia, sappia sempre "dove andare", verso quale direzione muoversi. Nella realtà ciò significa esprimere, perlomeno, di anno in anno delle decisioni precise in merito a che prodotti fare, su quali tecnologie puntare, a quali mercati e canali distributivi rivolgersi, quanti e quali investimenti fare. Sulla base di questi convincimenti, la cui bontà potrà essere valutata solo una volta attuati, l'imprenditore dovrebbe orientare i comportamenti e le azioni dei suoi collaboratori per finalizzarli alla realizzazione della strategia aziendale e, come diretta conseguenza, alla massimizzazione dei risultati economici. La chiarezza nella formulazione e nella trasmissione degli obiettivi dell'impresa diventano condizione necessaria per impostare la gestione del personale. In assenza di questi due passaggi qualsiasi decisione presa in tema di inserimento, di sviluppo o di ricompensa dei collaboratori (seppure ricorrendo a strumenti e metodi oggettivi) potrebbe essere sbagliata poiché non finalizzata. "Cammina bene l'uomo se sa dove andare": in questo detto è riassunto il senso di quello

che si sta affermando. La condotta dei dipendenti sarà tanto più facilmente orientabile quanto meglio si riuscirà a spiegare loro la direzione cui l'azienda vuole tendere.

## **2. “La persona giusta al posto giusto per fare ciò che serve all'azienda”**

Qualsiasi accadimento inerente la gestione del personale - dalla selezione all'uscita - va sviscerato avendo in mente i concetti di posizione, attività e persona. Un check-up sulle risorse umane in azienda non può prescindere dall'analisi e dall'incrocio di queste tre dimensioni. Si suggerisce dunque di guardare alle fasi di gestione del personale (selezione, formazione, addestramento, valutazione, retribuzione) partendo dall'analisi delle posizioni presenti in azienda, delle attività ad esse associate e delle caratteristiche anagrafiche, professionali e caratteriali delle persone. Per esempio, per valutare l'adeguatezza delle figure presenti in azienda sarebbe buona norma raccogliere le idee sui tre concetti (posizione, attività e persona) così centrali nella gestione delle risorse umane. Analizzare le posizioni in azienda significa ricostruire il luogo in cui le diverse caselle sono inserite in organigramma e valutare i rapporti di dipendenza gerarchica, i riporti, i collegamenti orizzontali o trasversali ad esse collegati, la centralità o meno delle diverse collocazioni indipendentemente dall'importanza delle persone che le ricoprono. Un tale esercizio presuppone o conduce alla formalizzazione dell'organigramma aziendale, cioè all'esplicitazione di sintesi dei rapporti di divisione del lavoro verticale e orizzontale. Esso dovrebbe portare anche alla nomenclatura precisa delle diverse posizioni. Un secondo aspetto sul quale ragionare riguarda le attività, l'insieme dei compiti, delle responsabilità e dei risultati attesi da ciascuna posizione. Non si guarda, più, esclusivamente al collocamento in organigramma, al luogo, ma si osserva il contenuto delle diverse posizioni, lo si specifica senza arrivare ad un livello di dettaglio eccessivo. Indipendentemente dalle persone operanti in azienda si dovrebbe procedere descrivendo le attività associate alle caselle in organigramma. Si fa ordine razionalizzando il contenuto delle posizioni presenti, si possono eliminare duplicazioni, rinforzare la chiarezza nella divisione dei compiti, assegnare delle deleghe specifiche. Il terzo passaggio implica l'analisi delle caratteristiche anagrafiche, curriculari e caratteriali delle persone presenti in azienda. Passate in rassegna le posizioni e le attività ad esse associate, si dovrebbe procedere guardando alle persone, raccogliendo per ognuna, in sintesi, dati anagrafici oggettivi (età, anzianità aziendale, anzianità funzionale, titolo di studio), indicazioni curriculari (competenze di settore,

competente tecniche, competenze gestionali), tratti caratteriali (estroversione/introversioni, leader/gregario).

Le informazioni raccolte in modo così strutturato vanno poi incrociate per valutare la congruenza esistente tra persone, posizioni e attività.

Avendo chiara in mente la strategia dell'azienda e analizzate le caratteristiche delle posizioni, delle attività ad esse collegate, i requisiti delle persone e la congruenza tra loro, l'imprenditore ha a disposizione gli "ingredienti" per valutare l'adeguatezza del suo capitale umano rispetto ai fabbisogni dell'azienda.

### **3. "Dal passato il futuro"**

Una terza regola aurea della gestione del personale nelle PMI riguarda l'addestramento e la formazione dei giovani in sostituzione dei collaboratori anziani – i "maestri" del mestiere - che hanno accumulato nel tempo conoscenze esperienziali. In giro, nelle aziende micro, piccole e medie, oggi come non mai si avverte un grande bisogno di maestri, di persone in grado di trasferire i loro saperi taciti ai più giovani. I maestri sembrano una razza in via di estinzione e molti iniziano ad essere prossimi all'uscita dal mondo del lavoro. Il contesto più in generale sembra caratterizzato da una intrinseca difficoltà ad educare per mancanza di tempo, di voglia, per la fatica che tale attività comporta. Il problema si avverte trasversalmente in tutti i settori e gli imprenditori lo manifestano lamentando l'inadeguatezza della preparazione dei collaboratori più giovani, indipendentemente dal titolo di studio. La questione della valorizzazione dei maestri e della trasmissione del loro tesoro a chi resta in azienda si impone. L'accumulo di conoscenze che li contraddistingue proviene dalla dedizione quasi totale delle proprie energie ad un prodotto specifico, ad un processo, ad un settore che diventa l'universo di riferimento di una persona. Così, restando concentrati a lungo su un "tema" specifico, si è pronti a rispondere con agilità ai problemi che via via si presentano, si scoprono nuovi modi di fare, si intuiscono sviluppi non alla portata di coloro che sono distratti da troppi argomenti diversi. Se la specializzazione è la fonte di questo patrimonio di conoscenze, il loro impiego quotidiano porta l'impresa in una posizione di vantaggio competitivo faticosamente colmabile nel breve tempo. Una formula imprenditoriale fondata su conoscenze e competenze specifiche conduce alla vera qualità ed è difficilmente imitabile dall'esterno. Più plausibile che un concorrente, non altrettanto dedicato,

volendo arrivare agli stessi livelli di eccellenza, si offra per acquisire quella combinazione unica di saperi e abilità pratiche. Se si condivide questo ragionamento sul vantaggio competitivo, allora il mantenimento del patrimonio di queste conoscenze se non addirittura il loro incremento diventa un obiettivo irrinunciabile. Una preoccupazione prioritaria per le aziende deve essere quella della conservazione di questo tesoro occulto. Si tratta innanzitutto di riconoscerne l'esistenza: non è sempre e solo questione di genialità del singolo ma, più spesso, capacità di accumulo di know how nel tempo. Occorre valorizzarlo agli occhi dei più giovani che debbono essere educati in questa direzione: anche da quel possesso passa la forza dell'impresa rispetto ai suoi concorrenti. Bisogna infine mettere a punto sistemi per la trasmissione di queste conoscenze dai dipendenti più senior ai giovani: percorsi di affiancamento, osservazione sistematica delle prassi, dei modi di fare, valutazione dei giovani anche rispetto alla loro capacità di "rubare" quel patrimonio di artigianale memoria. La clonazione di questi saperi presuppone tempi molto lunghi: l'orizzonte temporale realistico per riprodurre le competenze specifiche non è mai inferiore ai dieci anni. Il modo migliore per risolvere il problema è, come in molti altri casi, quello di anticiparlo: occorre tornare alla logica dell'addestramento secondo la tradizione artigianale, quando il maestro della bottega impiegava almeno un paio di lustri per formare il giovane apprendista. Anticipare il problema significa identificare i giovani successori prima possibile. Un fattore determinante per la scelta deve essere proprio la disponibilità dei giovani ad apprendere per "osmosi" quel patrimonio di conoscenze, senza mai pensare che si tratti di vecchie prassi da superare. Il periodo di addestramento può essere ripartito in fasi, ciascuna caratterizzata da obiettivi di apprendimento precisi. In ogni caso, esso si concretizzerà nell'affiancamento del giovane al senior: la clonazione comporta la prossimità fisica, la vicinanza dei due soggetti. Quello che deve essere richiesto al giovane è innanzitutto la capacità di seguire con attenzione l'anziano, di assorbire le prassi di lavoro, "di rubare il mestiere" attraverso l'osservazione quotidiana. Un'abilità che il giovane deve saper sviluppare è proprio quella di apprendere da chi non ha le competenze né il tempo disponibile del formatore professionista. L'affiancamento include anche momenti di confronto tra i due soggetti in cui il giovane ha l'opportunità di esplicitare i suoi dubbi e l'anziano di verificare il reale grado di apprendimento rispetto agli obiettivi concordati.

Volendo essere molto pragmatici si può pensare di incentivare questo processo di trasferimento di conoscenze riconoscendo al “maestro” una parte aggiuntiva alla sua remunerazione, collegandola ai risultati di effettivo apprendimento nel giovane allievo, anche se una versione “contrattuale” di questo rapporto rischia di snaturarlo e di rendere meno ricco il trasferimento di conoscenze, di prassi, di stili del mestiere.

#### **4. “Chi più spende meno spende”**

Questo quarto convincimento è riferito al tema della formazione, riconosciuto da sempre come un tassello mancante nella storia e nella cultura di molte piccole imprese. E' una logica semplice, quasi lapalissiana. La regola deve essere “**chi più spende meno spende**” nel senso di pretendere il massimo rivolgendosi ad un'istituzione qualificata nella formazione rivolta alle PMI, essendo dunque disposti ad investire molto, piuttosto che perdere tempo frequentando corsi non specifici ancorché quasi o del tutto gratuiti. Gli investimenti in formazione nelle piccole imprese, sia rivolti ai membri della famiglia proprietaria, sia all'alta direzione, sia destinati ai manager professionisti presenti in azienda, devono essere valutati alla luce di alcuni criteri in aggiunta a quello economico. In Italia possono essere facilmente individuate alcune scuole di formazione che rispondono ad una serie di criteri, facilmente documentabili, tali da renderle fornitori adeguati alle esigenze di un'impresa di dimensioni minori. L'imprenditore che si accinge ad investire tempo e denaro in formazione dovrebbe valutare positivamente solo le scuole in grado di attestare la presenza di alcuni fattori:

- offerta di iniziative di formazione rivolte esclusivamente ed esplicitamente ad imprenditori/manager di piccole e medie imprese.
- esperienza pluriennale e specifica nella formazione rivolta a piccole e medie imprese;
- presenza di docenti/formatori specializzati per il segmento PMI;
- presenza di un'area dedicata alla formazione e alla ricerca sulle PMI;
- presenza di un'offerta a catalogo e “su misura” ampia e dedicata alle PMI;
- presenza di un know-how consolidato sul tema PMI (ricerche, pubblicazioni, articoli, convegni);
- presenza di certificazioni di qualità e/o appartenenza ad Associazioni di formazione riconosciute;

- focalizzazione dei contenuti sui problemi rilevanti per le PMI;
- ricorso a metodologie didattiche attive (uso di casi, auto-casi, simulazioni, esercitazioni etc.);

Sono questi i fattori che devono orientare l'imprenditore nella selezione dell'ente fornitore, per poi entrare nel merito dei contenuti rispetto ai quali si avverte il bisogno di essere formati, delle proposte e delle differenti valorizzazioni. Il costo dell'iniziativa non è, da solo, un valido parametro di selezione, mentre lo è una comprovata e duratura specializzazione dell'ente proponente (in termini di conoscenze accumulate, programmi erogati, docenti dedicati) su questo vitale segmento di imprese.

### **5. “Saper distinguere il buon capo dall'esperto”**

Questa indicazione riguarda le scelte che l'imprenditore si trova a dover esprimere in tema di promozioni e di passaggi di carriera. Un problema che si pone nelle piccole e medie imprese in fase di evoluzione da assetti organizzativi semplici ad assetti manageriali è quello della promozione di alcuni collaboratori da posizioni a contenuto prevalentemente esecutivo verso collocazioni di natura più gestionale. Di norma quello che si verifica è la nomina in posizioni di maggior responsabilità - di capo reparto, di direttore vendite, di responsabile amministrativo - della persona alla quale l'imprenditore riconosce maggiori competenze ed abilità tecnico-specialistiche. A parità di doti come la buona volontà e l'affidabilità, cui a maggior ragione in una piccola organizzazione si deve dare moltissima rilevanza, la scelta del collaboratore da promuovere cade spesso sul miglior esecutore: il miglior operaio diventa responsabile di produzione, il miglior venditore viene promosso direttore commerciale, il miglior contabile capo dell'area amministrativa e così via per qualsiasi reparto o funzione aziendale nella quale si decide di individuare una persona di riferimento. Come si può facilmente immaginare le competenze che fanno di un esecutore un fuoriclasse rispetto ai colleghi sono legate principalmente alle abilità tecniche, al “saper fare” molto bene una determinata attività, rispetto alla quale servono conoscenze tacite, non formalizzate in nessun manuale, mutate dall'esperienza. Diversamente, le competenze che distinguono un ottimo capo includono capacità nella comunicazione e nella presa di decisioni, capacità di influenza e di persuasione, capacità di negoziare e di lavorare in gruppo, capacità di affermare con determinazione le proprie idee, capacità di ascolto. Questa divergenza nelle competenze richieste dai due profili non rende

automaticamente corretto la promozione del miglior esecutore in posizione di capo. Al contrario i rischi nel fallimento di una tale operazione sono elevati: nella maggior parte dei casi il super esperto elevato a gestore continuerà ad operare attivandosi in prima persona, faticherà a sottrarsi alla sua deriva di abile esecutore, troverà difficile delegare e far lavorare altri al suo posto. Quanto più si sforzerà nel tentativo di assumere le nuove sembianze richiestegli dalla promozione, tanto meno potrà contribuire al risultato aziendale sfruttando le sue abilità da specialista. In sintesi, così facendo, con buona probabilità, l'imprenditore non si troverà a dialogare con un gestore capace mentre avrà certamente sprecato il suo migliore esecutore. Da qualsiasi parte si osservi questa promozione, sia dal basso che dall'alto, l'azienda avrà perso qualcosa. Per evitare dunque di cadere nella trappola "di promuovere le persone al loro massimo livello di incompetenza", oltre a valutare requisiti personali come la volontà, la dedizione e la passione per il lavoro, l'imprenditore dovrà avere in mente e pesare in anticipo le caratteristiche che fanno di una persona un buon capo: l'essere generalista piuttosto che specialista, capace di farsi capire e seguire, in grado di far lavorare gli altri nella direzione da lui reputata più utile, abile nell'insegnare e nel trasferire entusiasmo, attento nel controllo dell'operato altrui. La logica da seguire è quella di valutare le persone rispetto ad una prospettiva futura: si tratta di esprimere in questi casi un giudizio sul potenziale della persona, ovvero sulla sua capacità di svolgere compiti o di essere responsabile di attività diverse da quelle in cui è stato impegnato in passato. La valutazione del potenziale non può essere esclusa in assetti organizzativi elementari ma trova un maggiore ambito applicativo in contesti organizzativi caratterizzati da molteplici livelli gerarchici, laddove esiste più di frequente il problema della proiezione di un collaboratore da una posizione ad un'altra. Per realizzarla, senza arrivare ad impiegare metodologie complesse e costose la cui applicazione appare poco probabile, è consigliabile che l'imprenditore esprima un giudizio sulle abilità reali e presunte del suo collaboratore in predica di promozione, facendo lo sforzo di immaginarlo in opera nella nuova posizione. Estremamente utile risulta, in questi casi, un parere sulle potenzialità della persona da parte di un consulente esterno, purché quest'ultimo conosca in modo approfondito il disegno strategico e le specificità organizzative dell'azienda. Il riconoscimento delle abilità potenziali del collaboratore deve tradursi in ricompense specifiche: investimenti di formazione mirati e passaggi di carriera coerenti

con le sue capacità reali e presunte. I dipendenti che vengono esclusi dal percorso di carriera tradizionale - da specialisti nell'esecuzione a gestori - possono e, se lo meritano devono, essere comunque valorizzati in termini di posizione o di prestazione. Al miglior venditore, al miglior tecnico e al miglior operaio è meglio riconoscere un plus retributivo che tenga conto del livello superiore della loro prestazione.

## **6. “Valutare il giusto, premiare i giusti”**

Il tema cui si fa riferimento, quello della valutazione dei collaboratori e del riconoscimento dei loro meriti, è senza dubbio delicato. Entrano nel merito giudizi di valore, soldi, possibilità di carriera e si tende a fare di continuo confronti: elementi che ben combinati sono un'arma vincente per il morale dei collaboratori, mal gestiti diventano un pericoloso boomerang sulla loro motivazione. Un primo errore che l'imprenditore deve evitare è proprio quello di sovrapporre senza consapevolezza i diversi criteri di valutazione collegandoli in modo improprio ai sistemi di ricompensa. Come si vedrà si possono valutare aspetti differenti: la posizione, la prestazione, le competenze, il potenziale. Un secondo errore da scongiurare nel momento della valutazione è quello di dar peso a risultati diversi e incoerenti rispetto agli obiettivi assegnati ai dipendenti. Per esempio, attribuire ad un ricercatore impiegato nel laboratorio di una ipotetica azienda chimica obiettivi legati allo sviluppo di nuovi prodotti dichiarando che saranno oggetto di valutazione e misurare poi il suo operato in termini di produttività o di assenteismo porterebbe, senza dubbio, ad un malcontento del collaboratore. Un'incongruenza tra quanto enunciato - “cosa si andrà a valutare” - è ciò che poi effettivamente si misura è sempre fonte di insoddisfazione per i dipendenti. Il sistema, che dovrebbe essere pensato per avvicinare gli obiettivi degli individui alla strategia aziendale, provoca, in presenza di tale distorsione, l'effetto opposto di disorientamento e sconforto in chi viene valutato. Oltre alla coerenza tra obiettivi e risultati misurati c'è un altro principio che dovrebbe guidare l'introduzione di un sistema di valutazione: è bene operare in modo trasparente dando per scontato che nelle aziende, ed in particolare in quelle di dimensioni minori, sia difficile mantenere riservate le informazioni inerenti le valutazioni e le relative ricompense. Sarebbe un errore pensare di assegnare incrementi retributivi a qualcuno senza che il resto della struttura ne venga a conoscenza: meglio agire allo scoperto per rinforzare il collegamento virtuoso tra la strategia che l'imprenditore intende perseguire, le prestazioni che si attende dai suoi collaboratori e le ricompense aggiuntive che è disposto a distribuire.

Tornando al tema del “cosa” valutare, un primo aspetto, pur tra i molti vincoli imposti in materia di inquadramenti contrattuali, può essere dato dall'importanza strategica della posizione ricoperta dal dipendente. L'imprenditore, in funzione della sua conoscenza

del settore e degli elementi necessari per acquisire vantaggio rispetto ai concorrenti, dovrebbe essere in grado di stilare una classifica in termini di rilevanza tra le posizioni che formalmente appaiono in organigramma. La valutazione della posizione deve essere totalmente svincolata dagli attributi della persona che si trova ad occuparla e che potranno essere oggetto di altri tipi di valutazione. Si ipotizzi, per esempio, il caso di un'azienda che sta faticosamente muovendosi dal mercato locale al mercato internazionale: le posizioni di interfaccia con l'estero dovrebbero "pesare" di più rispetto a quelle rivolte all'interno, a parità di capacità delle persone coinvolte. Per fare un ulteriore esempio, si pensi al caso di un imprenditore che intuisce la necessità di passare da una tradizionale ad una innovativa tecnologia di produzione: per incentivare la transizione dal vecchio al nuovo le posizioni dedicate allo sviluppo dell'innovazione dovrebbero essere considerate più rilevanti - in quanto più importanti dal punto di vista strategico - delle altre. Il giudizio sulla criticità di talune posizioni si dovrebbe tradurre in un incremento monetario della parte fissa della retribuzione. Senza ricorrere a metodologie complesse, l'imprenditore può graduare i livelli retributivi delle diverse posizioni sulla base di oggettive motivazioni strategiche. Oltre alla valutazione della posizione, un'altra opzione è quella della valutazione del comportamento, cioè del modo in cui i dipendenti agiscono rispetto ad una serie di norme o regole dettate dall'imprenditore. Ciò vale in particolare nei contesti organizzativi caratterizzati da forte accentramento decisionale. In assenza di delega ovvero di discrezionalità nel decidere come raggiungere certi obiettivi ed in presenza di mansioni operative che possono essere prescritte, ha senso controllare e giudicare l'aderenza delle azioni dei collaboratori alle indicazioni dettate dall'imprenditore. Lo spettro del "cosa" valutare può essere molto ampio: si va dalla considerazione di tratti riguardanti la persona (fiducia, onestà, dedizione, intuito, impegno, precisione, puntualità, intelligenza, creatività, altruismo, spirito di gruppo, ecc.) all'esame di abilità strettamente correlate al contesto lavorativo (competenze specifiche nello svolgimento di una mansione; produttività della risorsa nell'esecuzione di un compito, ecc.). Il modo più comodo, efficace e poco costoso per rilevare i comportamenti è quello dell'osservazione diretta da parte dell'imprenditore seppure episodica e ad personam. E' il capo azienda che, avendo in mente una serie di azioni desiderabili e lavorando spesso al fianco dei suoi dipendenti, matura un giudizio complessivo sulla condotta di ciascun individuo. E'

chiaro che si tratta di una modalità di valutazione soggettiva, discrezionale ed informale, ma è pur vero che essa ha il pregio di essere coerente con modelli organizzativi semplici. Ad essa debbono essere collegati premi intesi come liberalità che l'imprenditore riconosce al dipendente a fronte del manifestarsi di un'azione, di un'abilità o di un atteggiamento giudicato positivo. Il premio è per definizione corrisposto solo dopo che l'azione è stata compiuta. Come tale, il premio integra e non è incluso nella retribuzione fissa annuale risultante dai contratti nazionali del lavoro. In quanto parte variabile della retribuzione può avere natura anche non monetaria. Gli imprenditori più sensibili ai bisogni dei loro collaboratori potranno riconoscere il premio per soddisfare necessità specifiche della persona. L'auto aziendale, il finanziamento o delle garanzie per l'acquisto della casa, le polizze assicurative, l'assunzione di un familiare sono solo alcuni esempi di liberalità riconosciute a fronte di comportamenti meritevoli. Indipendentemente però dalla forma scelta, monetaria o non, è importante che il premio diventi l'affermazione del principio che certi comportamenti, in un certo momento, sono stati apprezzati e riconosciuti dalla direzione aziendale. Sarebbe scorretto caricare il premio di significati più ampi di quelli che effettivamente ha: esso non deve essere collegato ad un giudizio permanente sulla persona e non deve essere collegato al futuro ma strettamente ancorato al passato.

In presenza di assetti manageriali, caratterizzati dall'esistenza di almeno tre livelli gerarchici (imprenditore, responsabili, esecutori) e da un profilo non esclusivamente operativo dei dipendenti, la valutazione può essere attuata da tutti coloro che hanno responsabilità diretta su singole unità organizzative. Rispetto al modello precedente si allarga il numero dei "giudici" con l'immediata necessità di standardizzare i sistemi per evitare percezioni di scarsa equità del processo. Si allarga anche il ventaglio delle opzioni possibili rispetto al caso precedente: oltre alla valutazione della posizione e del comportamento - quest'ultima con riferimento esclusivo a profili con un basso grado di discrezionalità che svolgono mansioni che possono essere prescritte - si possono valutare i dipendenti per obiettivi o per risultati. La valutazione per obiettivi, al pari di quella del comportamento analizzata in precedenza, attiene alla misurazione della prestazione. Essa ha senso e può essere applicata a collaboratori cui l'imprenditore ha delegato la presa di decisioni. Il dipendente accetterà di essere valutato solo se effettivamente responsabile dei risultati prodotti; qualora l'imprenditore interferisca

nelle decisioni da prendere, obbligando il collaboratore ad intraprendere scelte che altrimenti non avrebbe condiviso, ci si potrebbe aspettare un suo netto rifiuto ad essere valutato sulla base dei risultati raggiunti. Può essere il caso di un responsabile commerciale di area che, costretto a selezionare certi collaboratori e non altri, a vendere un determinato assortimento di prodotti non deciso da lui e a praticare sconti stabiliti dall'imprenditore, rifiuta di essere valutato sulla base della sua performance commerciale. In particolare poi la valutazione per obiettivi sarà possibile solo in presenza di mansioni i cui risultati sono prevedibili in anticipo con un buon grado di certezza. In questi casi l'imprenditore è tenuto a negoziare con i suoi responsabili obiettivi che potranno poi, in un secondo tempo, essere oggettivamente misurati. Il meccanismo diventa a questo punto incentivante: il collaboratore avendo chiaro di essere giudicato rispetto ad un determinato obiettivo, prenderà decisioni ed agirà nel tentativo di allineare la sua prestazione alla soglia prestabilita. Anche la valutazione per obiettivi è collegata alla parte variabile della retribuzione, ma a differenza di quella del comportamento, ha una valenza incentivante: il collaboratore può conoscere in anticipo l'incremento retributivo al raggiungimento dell'obiettivo negoziato con l'imprenditore. Un minimo di formalizzazione (come quello sotto riportato), con l'esplicitazione degli obiettivi concordati, di portata generale e specifici per le diverse funzioni, sia in termini qualitativi sia quantitativi ed un efficace sistema di controllo dei risultati sono i necessari supporti a questo sistema di valutazione.

Esempio di valutazione per obiettivi della posizione di responsabile Acquisti

**OGGETTO: Attribuzione obiettivi 2008**

L'intensa fase di cambiamento organizzativo che la Rossi S.p.A. sta vivendo, spinta dal processo di trasformazione in corso nel settore, mette in evidenza ancor più che nel passato quanto sia rilevante il contributo delle persone per il successo dell'azienda, delle sue strategie, dei suoi piani di investimento e dei suoi programmi commerciali.

Il ruolo essenziale del management è infatti quello di farsi promotore del cambiamento, di coinvolgere i propri collaboratori nel progetto di trasformazione e sviluppo dell'azienda, di aiutare tutti a comprendere le logiche e le motivazioni dei programmi aziendali, di impegnarsi perché ciò si traduca per tutti anche in opportunità di crescita professionale.

E' questa la cornice entro cui collocare la Sua azione nonché la valutazione sulla gestione e sullo spessore manageriale ai fini dell'erogazione della parte variabile della retribuzione a lei assegnata.

Per dare concretezza al “processo” di miglioramento continuo dei risultati aziendali ed al processo di sviluppo delle capacità individuali e di team Le indichiamo, quali obiettivi prioritari aziendali individuati per il 2008:

**1) Attenzione alle persone che dipendono, gerarchicamente o funzionalmente, da Lei (qualora ne avesse)**

- Sollecitare, favorire e gestire la crescita e la formazione delle persone.
- Creare significato ed appartenenza al gruppo nell'agire quotidiano.

**2) Integrazione tra le funzioni aziendali**

- Alimentare la collaborazione attraverso la condivisione di obiettivi e metodi.
- Abbattere le barriere e con esse l'eventuale conflittualità tra reparti e tra funzioni.
- Favorire la trasparenza.

**3) Innovazione**

- Segnalare e promuovere idee, opportunità, metodi e processi che abbiano impatto positivo su attività strategiche o quotidiane dell'azienda.

**4) Efficacia ed efficienza economica**

- Gestire la propria attività con sempre maggiore attenzione al rapporto tra costi e benefici.

Nella valutazione della Sua performance, sempre ai fini dell'erogazione della parte variabile della retribuzione 2008, concorreranno, per una quota del 70%, anche obiettivi specifici per la sua Area Acquisti che elenchiamo di seguito:

- A) Gestire le attività di scouting secondo le seguenti linee guida: partendo da una rosa di non meno di 5 fornitori e giungendo, dopo una scrematura, a 3 candidati messi in comparazione secondo una tabella di valori relativi al prezzo, tipologia di servizi offerti e qualità. Gestire la fase conclusiva raccogliendo il consenso del cliente interno circa la scelta finale.
- B) In collaborazione con il proprio dirigente e applicando le linee guida indicate dall'azienda (espresse al punto A) portare a compimento, entro i termini indicati, i seguenti progetti di scouting, che rivestono una particolare rilevanza per la casa editrice, sia per il loro livello di criticità, sia perchè rappresentano delle occasioni per il miglioramento della qualità:
- Call Center entro Aprile
  - Mensa Aziendale entro Maggio
  - Servizi di Pulizia entro Novembre
  - Agenzia Viaggi entro Dicembre

I migliori saluti.

La Direzione

Vi è infine un'altra opzione utilizzabile per valutare collaboratori cui è stata assegnata delega e che sono responsabili di attività i cui risultati sono di difficile previsione. Si pensi ad esempio al caso di un responsabile impegnato nella messa a punto di una nuova soluzione tecnica, rispetto

alla quale né l'imprenditore, né altri in azienda possono immaginare i possibili sviluppi. In questo caso sarebbe estremamente difficile, e forse ingiustamente vincolante, negoziare obiettivi ed incentivi in via preventiva: meglio aspettare l'eventuale manifestarsi di risultati. Solo a posteriori potrà essere giudicata la prestazione del collaboratore per collegarla alla retribuzione variabile sotto forma di premio.

Come si è visto, oltre alla dimensione valutativa in senso stretto legata a finalità di controllo e di ricompensa, la valutazione ha in sé una dimensione di sviluppo cui corrispondono obiettivi di miglioramento e di crescita professionale del collaboratore. L'imprenditore si trova contemporaneamente a svolgere il ruolo di giudice e di controllore ed il ruolo di "allenatore" che deve essere capace di comunicare correttamente il suo feedback ai dipendenti, individuando i loro punti di forza e le loro aree di miglioramento. Per svolgere bene questo ruolo occorre anzitutto che vi sia chiarezza rispetto alle alternative: l'imprenditore può valutare la posizione, la prestazione - scegliendo in modo appropriato tra comportamento, obiettivi e risultati. Vanno poi conosciute e distinte le implicazioni che i sistemi di valutazione hanno su quelli di ricompensa: varierà la retribuzione fissa se si giudica la posizione, si potranno introdurre premi ed incentivi come conseguenza della valutazione della prestazione.

**MIGLIORARE LA GESTIONE DEL  
PERSONALE NELLE PICCOLE  
IMPRESE.  
L'IMPRENDITORE E LA SCELTA DEI  
COLLABORATORI.**

Marina Puricelli

Tratto da:  
Marina Puricelli - "L'imprenditore e i suoi collaboratori"  
ETAS

(protocollo n° 5961)

---

Questa è una copia autorizzata, riprodotta legalmente in base a convenzione con:  
AIDRO, Associazione Italiana Diritti Riproduzione Opere dell'Ingegno

## **4 Migliorare la gestione del personale nelle piccole imprese**

---

Come anticipato nell'introduzione, quest'ultimo capitolo è dedicato a una serie di approfondimenti – con un taglio attento alle implicazioni pratiche – su temi critici emersi dall'indagine quantitativa. Si tratta di problematiche che sono in primo piano nelle agende di molti imprenditori, con le quali essi si confrontano ogni giorno in cerca di soluzioni: la selezione dei dipendenti, la sostituzione dei collaboratori più anziani, la formazione per l'imprenditore e i suoi responsabili, la valutazione e l'incentivazione dei dipendenti e, infine, il processo di delega. Questi argomenti saranno trattati con l'intento di indirizzare gli imprenditori verso logiche e metodi di gestione particolarmente adatti alle loro realtà.

### **4.1 L'imprenditore e la scelta dei collaboratori**

*Un errore nella valutazione degli uomini è più pericoloso e devastante di un errore nella valutazione di investimenti tecnici. Ma se gli uomini sono la risorsa più rischiosa sono anche la più redditizia: bisogna saperli scegliere e saperli fare scegliere da loro.*

#### **4.1.1 Il problema**

La difficoltà dei piccoli imprenditori italiani nella ricerca di dipendenti è oggi tema di grande attualità che rischia di mettere a dura prova la capacità di competere di molte aziende. Le ragioni di questa oggettiva e documentabile tensione sul mercato del lavoro sono generalmente ricondotte a fattori esterni all'impresa: la scarsa efficacia dei sistemi di formazione professionale, la ridotta funzionalità degli istituti di collocamento,

la bassa propensione dei giovani all'inserimento in settori tradizionali *labour-intensive* e la carenza di informazioni in grado di favorire l'incontro tra il lato della domanda di lavoro e quello dell'offerta sono le condizioni ostacolanti più citate. L'osservazione diretta delle problematiche organizzative inerenti le piccole imprese mostra che parte della difficoltà nasce dentro l'azienda. In altre parole, oltre alle limitazioni esterne, credo si possano ipotizzare carenze interne legate a una insufficiente attenzione dell'imprenditore al processo di selezione. Nell'attesa e nella speranza che i vincoli esterni vengano superati, chi è alla guida della piccola impresa può "recuperare terreno" acquisendo conoscenze e competenze per passare da una scelta dei collaboratori "destrutturata" a una modalità più "sistematica". Questa maggiore consapevolezza si fonda sulla conoscenza delle logiche di fondo del processo di selezione, delle fasi del processo e del ruolo degli attori in esso coinvolti, argomenti che verranno sviluppati in questo paragrafo e che sono molto utili per l'imprenditore che si trova di fronte alla decisione di scegliere e di inserire in organico un nuovo collaboratore.

#### 4.1.2 Le analisi preliminari per la selezione del personale nelle piccole e medie imprese

Al di là del termine un po' ricercato, per logiche di selezione intendo qui i ragionamenti di base e i concetti elementari che l'imprenditore dovrebbe conoscere per minimizzare i rischi di errore nella scelta dei collaboratori. Il possesso di queste logiche di fondo non implica, per essere realistici, né la trasformazione automatica dell'imprenditore in esperto di selezione del personale e nemmeno esclude il ricorso a professionisti esterni all'azienda specializzati nel *recruitment*.

La "ricetta" per impostare una selezione soddisfacente nelle piccole e medie imprese si fonda sull'analisi prima e sulla composizione poi di quattro "ingredienti" di base: le caratteristiche strategiche e organizzative dell'azienda, quelle della posizione ricercata, le caratteristiche delle attività collegate alla posizione e quelle della persona. In questo senso, il detto di buon senso "persona giusta al posto giusto" risulta essere una logica di selezione solo parziale che non tiene conto delle specificità culturali dell'azienda e delle attività connesse alla posizione che si intende ricoprire.

**1. Analisi delle caratteristiche strategico-organizzative dell'azienda.** Un'attenta analisi della strategia e dell'assetto organizzativo dell'impresa che promuove la selezione è un passaggio fondamentale per il buon fine della ricerca di personale. L'ingresso di nuovo personale non dovrebbe in alcun

modo minare la coerenza tra il piano dei fini – cioè degli obiettivi strategici – e quello dei mezzi – ovvero della configurazione organizzativa. Nei casi in cui l'imprenditore affida il processo di selezione a professionisti esterni, l'esplicitazione delle caratteristiche strategiche e organizzative dell'azienda, soprattutto in chiave storica ed evolutiva, diviene condizione necessaria per una buona impostazione del processo. L'inserimento di una nuova persona in una piccola impresa può essere paragonato all'arrivo di un forestiero in una comunità di pochi abitanti che hanno un elevato grado di conoscenza reciproca: indipendentemente dallo status o dalla carica civica che il nuovo assumerà, la sua venuta non potrà passare inosservata ed è in questo aspetto che risiede la specificità del processo di selezione nelle aziende di minori dimensioni. A tal fine, una ricognizione non superficiale delle peculiarità dell'impresa e della loro evoluzione nel tempo consente di disporre di informazioni rilevanti per migliorare la decisione di selezione. Tra queste, per esempio, la storia dell'impresa e quella dell'imprenditore che intrecciandosi possono permettere una profonda comprensione delle peculiarità aziendali; la *business-idea* originaria e l'evoluzione della formula imprenditoriale; la combinazione prodotto, mercato e tecnologia scelta per competere nel medio termine; le caratteristiche dei principali concorrenti; le personalità, le competenze e i valori dei collaboratori di riferimento per l'imprenditore. La strutturazione di queste informazioni permette di definire meglio il problema della selezione, potendo trovare risposte a domande come queste: di quale posizione ha bisogno l'azienda? Che attività sono collegate alla posizione in esame? Quali sono le caratteristiche personali che meglio si coniugano a quelle della proprietà e dell'organizzazione esistente?

**2. Analisi della collocazione della posizione da ricoprire.** La posizione equivale – in termini molto semplici – alla casella definita in organigramma ovvero al “luogo” o livello in cui il selezionato sarà collocato. Per questo motivo l'analisi della posizione presuppone o conduce alla formalizzazione dell'organigramma aziendale, cioè all'esplicitazione di sintesi dei rapporti di divisione del lavoro verticale e orizzontale. Due sono le fattispecie che si possono immaginare nella scelta di un nuovo collaboratore: la ricerca può riguardare una posizione già esistente – rimasta vuota per qualsivoglia motivo – o in alternativa una nuova. Analizzare o progettare la collocazione della casella dentro l'organigramma è fondamentale per capire le relazioni di autorità e dipendenza, nonché i collegamenti orizzontali e trasversali cui la posizione è esposta. L'analisi della posizione dovrebbe portare a conoscere con certezza il numero dei superiori o capi, quello dei subordinati diretti e indiretti, nonché il numero

delle posizioni laterali con cui quella in esame si deve relazionare. Nel caso della creazione di una nuova posizione, un'attenzione particolare dovrà essere data alla definizione del "nome" assegnato alla casella in organigramma che deve essere coerente con i risultati attesi e con le attività a essa collegate. Anche se ciò potrebbe apparire un eccesso di zelo, il nome dato alla posizione dovrebbe evocare significati congruenti con le aspettative dell'imprenditore rispetto alla funzione da ricoprire. Per esempio, termini quali direttore tecnico, direttore di produzione, direttore di stabilimento o direttore operativo che potrebbero apparire simili facendo tutti riferimento a una posizione di responsabilità nella sfera produttiva, indicano posizioni differenti pur a parità di qualifica o livello contrattuale. L'esercizio diventa quello della ricerca dell'etichetta più appropriata avendo a disposizione un ampio spettro di significati: da quello più ristretto e specifico di direttore tecnico a quello più ampio di direttore operativo. La riflessione sulla posizione non può essere disgiunta da quella inerente la qualifica: in fase di definizione della posizione occorre precisare a quale livello contrattuale si presuppone di inserire il nuovo entrato (dirigente, quadro, impiegato, operaio ecc.)

**3. Analisi dei contenuti della posizione.** Dopo la riflessione sulle caratteristiche strategico-organizzative dell'azienda e sulla collocazione della posizione in organigramma, il *focus* dell'analisi deve spostarsi sulla declinazione delle attività contestualmente legate alla posizione in esame. Lo sforzo deve andare nella direzione di un elenco puntuale dell'insieme delle mansioni che ci si aspetta vengano svolte con continuità dalla persona individuata a copertura della posizione. Per essere efficaci nell'individuazione dei compiti, si può partire da una domanda di fondo: perché esiste o perché è stata istituita la posizione in esame? Si procede così alla definizione dei principali obiettivi e dei risultati attesi, nonché alla specificazione di attività marginali o laterali comunque collegate alla casella vacante.

Per esempio, tornando alla selezione nell'ambito della funzione della produzione, se l'analisi delle caratteristiche strategico-aziendali fa emergere la necessità di istituire la posizione di direttore operativo, il passo successivo deve essere quello di declinarne il contenuto. Si può pensare che in una data azienda il direttore operativo debba essere colui che coordina tutte le attività diverse da quelle commerciali e amministrativo-finanziarie e, scendendo a un ulteriore livello di dettaglio, specificare che avrà responsabilità sull'ufficio acquisti, programmazione della produzione, officina, relazione con i terzisti e assistenza ai clienti.

**4. Definizione del profilo della persona.** Esaurita la declinazione delle attività collegate alla posizione nello specifico contesto aziendale, si procede alla definizione in astratto del profilo della persona da selezionare. Il profilo può essere articolato in:

- requisiti generali: età, nazionalità, sesso, residenza, status civile;
- requisiti scolastici: titolo di studio, formazione manageriale, conoscenza delle lingue;
- requisiti professionali: conoscenze e competenze tecnico-professionali, precedenti esperienze lavorative per posizione occupata, attività svolte, settore, dimensione e assetto istituzionale dell'azienda, retribuzione percepita;
- requisiti personali: attitudini, abilità comportamentali e caratteristiche di personalità.

Ciascuna delle variabili costituenti i requisiti del profilo della persona possono e debbono essere specificate in coerenza con le riflessioni esplicitate ai punti precedenti. Per fare solo un esempio, la definizione in astratto dell'età del candidato dovrà essere incrociata con le informazioni anagrafiche delle persone che dipenderanno o che saranno sovraordinate alla posizione in esame con l'intento di limitare possibili conflitti di ruolo legati al dato generazionale.

Analizzate le caratteristiche strategico-competitive dell'azienda, della posizione, delle attività a essa collegate e i requisiti della persona, l'imprenditore ha a disposizione gli "ingredienti" sui quali fondare la selezione. L'utilizzo di questi elementi dovrà avvenire ricercando coerenza e congruenza tra gli stessi lungo tutte le fasi del processo di selezione. La ricerca della congruenza tra azienda, posizione, attività e persona, combinando le informazioni raccolte in modo analitico, garantisce di evitare errori grossolani nella scelta dei collaboratori.

#### 4.1.3 Le fasi del processo di selezione

Il processo di selezione può essere scomposto in una sequenza di fasi che vanno dalla definizione in astratto del profilo atteso alla scelta del canale per ricerca, all'analisi dei curricula, alle interviste di selezione, all'individuazione del candidato, fino all'assunzione e all'inserimento.

**Fase I.** La prima fase del processo di selezione attiene alla *definizione del profilo atteso* che nelle piccole e medie imprese dovrebbe essere l'esito delle analisi sopra esposte ed è quindi inteso in senso più ampio rispetto al significato comune. Sarebbe infatti limitante delineare il profilo con astra-

zioni riguardanti solo l'incrocio delle caratteristiche della posizione con quelle della persona.

**Fase 2.** La logica più completa qui suggerita è determinante anche ai fini della *ricerca*, cioè della seconda fase tipica del processo di selezione. La ricerca potrà avvenire all'interno dell'azienda, valutando le possibilità di crescita o di rotazione di alcuni collaboratori, oppure all'esterno. La scelta tra mercato del lavoro interno e mercato del lavoro esterno, oltre a fondarsi su considerazioni di convenienza economica, sarà logicamente influenzata dalle informazioni raccolte nella definizione del profilo. Per semplificare si potrebbero presentare due situazioni limite: il caso in cui l'analisi congiunta dei quattro elementi porta alla definizione di una posizione nuova con forte contenuto di cambiamento culturale e organizzativo e la fattispecie opposta con la necessità di selezionare una persona in un contesto di azienda/posizione/attività specifico, stabile e consolidato. Nel primo caso il ricorso al mercato esterno diventa prioritario, nel secondo deve essere invece percorsa l'opportunità di valutare candidature dall'interno.

La ricerca verso l'esterno, anche nel caso delle imprese minori, si può attuare utilizzando canali differenti: l'archivio delle domande di lavoro spontanee, il contatto con banche dati (per esempio istituti scolastici), l'inserzione o il ricorso a società di selezione o di *head-hunting* esterne.

Indipendentemente dal canale prescelto, la logica da seguire in questa seconda fase del processo di selezione deve essere la medesima che ha condotto alla definizione del profilo atteso. Per esempio, nella stesura dell'inserzione o nei momenti di contatto con società esterne dovranno essere opportunamente recuperate le informazioni circa le caratteristiche strategico-organizzative dell'azienda, della posizione, delle attività e della persona. Anche nei casi di delega totale del processo di selezione a specialisti esterni, l'imprenditore deve essere in grado di trasferire agli esperti le informazioni complete sul profilo atteso e/o deve pretendere che gli specialisti le richiedano per poter impostare al meglio la loro attività. Per continuare nell'esempio della selezione del direttore operativo, la sintesi dei ragionamenti fatti dovrebbe condurre a un'inserzione strutturata in poche sezioni ma chiara rispetto alle caratteristiche dell'azienda, della posizione, delle attività e della persona. Come si può osservare nell'inserzione riportata nella pagina a fianco, nella prima proposizione vengono esplicitate alcune caratteristiche dell'azienda (dimensione, localizzazione, settore), nella seconda sono espresse la posizione e l'attività, nella terza i requisiti della persona (età, titolo di studio, esperienza professionale, attitudini) con una ripresa delle peculiarità dell'azienda e del suo assetto istituzionale (azienda familiare).

---

Dinamica azienda di medie dimensioni, localizzata nella zona est di Milano operante nella produzione di impianti per il riciclo di materie plastiche, ricerca il

#### DIRETTORE OPERATIVO

che dovrà coordinare gli acquisti, la produzione, l'officina, l'ufficio tecnico, le relazioni con i terzisti e l'assistenza ai clienti.

Il candidato ideale ha un'età compresa tra i 40 e 45 anni, possiede una laurea in ingegneria e ha maturato in posizioni dirigenziali una buona esperienza lavorativa in aziende meccaniche con conoscenze anche in ambito elettronico.

Elemento fondamentale nella selezione sarà la comprovata attitudine alle relazioni interpersonali nei confronti della proprietà che è operativa in azienda.

---

**Fase 3.** Scelto il canale per la ricerca – tale scelta logicamente dipende dal grado di confidenza che l'imprenditore ha con il processo di selezione, dal tipo di posizione oggetto della selezione e dal tempo che si intende dedicare alla ricerca – si procede alla fase di *analisi dei curricula*. Il tipo di canale prescelto potrà avere impatto solo sul numero di curricula che dovranno essere letti ed esaminati, ma non eliminerà completamente questa attività. Per esempio, nel caso in cui l'imprenditore, per ragioni di tempo, decida di delegare la selezione a società esterne, dovrà comunque prendere visione dei curricula della rosa ristretta di candidati proposti, avendo gli esperti già effettuato una prima scrematura delle risposte. La lettura dei curricula, spesso ritenuta un momento marginale nella selezione, è fondamentale nell'economia del processo per due motivi. Il curriculum, sia in termini di contenuti che di forma, deve essere utilizzato come indicatore dei requisiti generali, scolastici, professionali e come predittore dei requisiti personali. In altre parole, la lettura del curriculum deve mettere in condizione l'imprenditore di formulare una serie di ipotesi circa le caratteristiche dello scrivente sulla base delle informazioni e del modo in cui le stesse sono presentate. Tali ipotesi saranno poi sottoposte a verifica con domande mirate durante i colloqui di selezione. La seconda ragione, che deve portare a non sottovalutare il momento della lettura del curriculum, riguarda la possibilità di evidenziare una serie di indizi o di affermazioni poco chiare, contraddittorie o poco verosimili. La lettura critica del curriculum, sottolineandone i punti dubbi, permette all'imprenditore di partecipare o condurre i colloqui di selezione in maniera più critica, senza restare solo passivamente all'ascolto delle presentazioni dei candidati. L'analisi dei curricula dovrebbe por-

tare all'individuazione di un congruo numero di candidati – idealmente, non meno di 6 profili e non più di 12 – alle interviste di selezione.

**Fase 4.** La quarta fase del processo di selezione coincide proprio con *le interviste di selezione*. Nello specifico contesto delle piccole e medie imprese e in coerenza con le logiche di selezione prima esposte, l'approccio che sembra offrire maggiori garanzie di successo è quello di procedere attraverso due momenti di selezione differenti. La prima intervista di selezione dovrebbe avere per oggetto la persona, cioè essere pensata e gestita con l'obiettivo specifico di raccogliere il maggior numero d'informazioni riguardanti i requisiti generali, scolastici, professionali e personali dichiarati nel curriculum. La domanda di apertura deve portare il candidato a raccontarsi liberamente ripercorrendo le tappe indicate nel curriculum. È bene che l'imprenditore limiti i suoi interventi a puntualizzazioni o richieste di approfondimento sulla persona e sul suo percorso di carriera rispetto agli snodi critici emersi nella lettura del curriculum. Altre domande ricorrenti in questo tipo di intervista sono quelle attinenti alle motivazioni che hanno portato il candidato a cambiare azienda e/o impiego. Il colloquio dovrebbe chiudersi con domande specifiche riguardanti l'attuale livello retributivo e la sua composizione in termini di parte monetaria fissa e variabile e di eventuale quota non monetaria. Tutte le informazioni contenute nel curriculum o dichiarate durante il colloquio possono essere certificate: esistono società di selezione che erogano alle aziende clienti un servizio aggiuntivo di controllo e certificazioni delle dichiarazioni circa la storia professionale del candidato. In questa prima intervista, occorre evitare interventi riguardanti l'azienda, la posizione e le attività a essa correlate che saranno oggetto del secondo colloquio per non limitare la fase di raccolta di informazioni sulla persona: quest'avvertenza deve valere soprattutto per gli imprenditori che hanno la tendenza ad appassionarsi nel raccontare a terzi la propria storia e quella della loro azienda. Il risultato del primo colloquio dovrebbe portare a una prima scrematura delle candidature sulla base della logica di ricerca di congruenza tra caratteristiche dell'azienda, posizione, attività e persona. Nella selezione dei profili da sottoporre al secondo colloquio, se possibile, può essere utile scegliere candidati con requisiti differenti. Aumentare la varietà dei tipi o profili aiuta nell'individuazione dei pro e dei contro ed è determinante per la scelta finale. Per esempio, con riferimento all'inserzione sopra riportata, potrebbe essere utile, a parità di profili congruenti con quello atteso, selezionare per le interviste persone con età diverse – nello specifico 40 e 45 anni, con titoli di studio diversi – ingegneria gestionale e meccanica – con esperienze differenti – di settore ed estranee al settore. Anche in questo caso, come indicazione generale, è

bene effettuare la scelta sulla base di tre, massimo quattro profili. Il secondo colloquio deve essere centrato sulle caratteristiche dell'azienda, della posizione e dell'attività: è un momento di rivelazione delle aspettative e delle attese che l'impresa nutre nei confronti del nuovo ingresso. Per questo motivo è consigliabile che il secondo colloquio avvenga in azienda, in presenza dell'imprenditore, permettendo così ai candidati di "toccare con mano" la realtà in cui eventualmente potrebbero trovare occupazione. Per la ragione opposta, la prima intervista dovrebbe avvenire in un luogo anonimo e potrebbe essere condotta anche in assenza dell'imprenditore da specialisti esterni. Le domande devono essere formulate per valutare in presa diretta le reazioni dell'intervistato rispetto alle aspettative dell'azienda. L'imprenditore deve anche mettere in grado il candidato di fare domande sulla posizione e sulle attività che lo attenderanno nell'azienda in esame. La prima descritta è una vera e propria intervista, la seconda si avvicina maggiormente a uno scambio di informazioni per mettere in condizione anche il candidato di poter scegliere l'azienda. Un modo per ancorare la selezione a elementi il più possibile oggettivi, riducendo il rischio di distorsioni durante i colloqui, consiste nel richiedere ai candidati di elaborare per iscritto un piano di azione, un programma delle attività che ritengono prioritarie una volta assunti in azienda. Questo compito vale soprattutto nel caso di candidati a posizioni con ampio margine di discrezionalità e di delega. L'analisi del progetto in forma scritta permette di valutare il grado di comprensione dei candidati rispetto ai quattro elementi di base. Un'altra modalità che si consiglia per evitare distorsioni nella valutazione dei candidati è quella di far partecipare al secondo colloquio anche persone diverse dall'imprenditore: possono essere i suoi più stretti collaboratori aziendali o esperti di selezione esterni aventi una buona conoscenza dell'ambito aziendale. Il giudizio finale matura dunque dalla valutazione delle reazioni dei candidati al secondo colloquio, dall'analisi del piano d'azione in forma scritta e dal confronto con il parere di altre persone presenti al secondo colloquio.

**Fase 5.** Il processo di selezione in senso stretto si chiude con la *scelta del candidato*, momento che purtroppo non garantisce all'azienda la soluzione del problema di partenza ovvero la copertura della posizione vacante.

**Fase 6.** Alla scelta del candidato segue un ulteriore colloquio di *assunzione*. L'obiettivo per l'imprenditore deve essere quello di trovare un accordo sulle specifiche del contratto di lavoro: periodo previsto di inserimento effettivo, inquadramento, livello retributivo (parte fissa e variabile, eventuali *fringe benefits*), orari di lavoro, ferie, altre clausole contrattuali specifiche (per

esempio clausola di non concorrenza o divieto di copertura di posizioni istituzionali in altre aziende ecc.). Il lasso di tempo che intercorre tra la scelta del candidato e l'assunzione vera e propria, cioè la firma del contratto di lavoro, è un periodo critico: il prescelto può avere in quest'intervallo ogni genere di ripensamenti, magari influenzato da proposte provenienti dall'azienda che sta per lasciare oppure da condizionamenti famigliari. Proprio perché imprevedibili e poco razionali, questi ripensamenti possono essere arginati se scoperti per tempo dall'imprenditore: una telefonata o un incontro interlocutorio tra il momento di conclusione della selezione e l'assunzione possono essere semplici espedienti per cogliere segnali di disaffezione del candidato alla scelta fatta ma non ancora formalizzata e per intervenire, se possibile, riportando il candidato alla decisione originaria.

**Fase 7.** Parimenti è molto critico, in specie nelle piccole e medie imprese, il *periodo d'inserimento*. Le specificità sono oggettivamente riconducibili al fattore dimensionale e al clima famigliare: come già detto, un nuovo ingresso non può passare inosservato in un contesto di dimensioni ridotto e fortemente personalizzato. Per agevolare il nuovo innesto senza creare inutili turbative l'imprenditore dovrà preparare, informandoli, i suoi collaboratori e dovrà condividere con il neoassunto un piano d'azione e d'intervento per i primi sei mesi in azienda. Questo programma potrebbe derivare da una successiva elaborazione del documento richiesto dall'imprenditore al candidato tra la prima intervista e il secondo colloquio di selezione. Se la posizione da ricoprire è di nuova costituzione con alto contenuto di delega, poiché magari risponde alla volontà di avviare un processo di decentramento decisionale e di prima managerializzazione della piccola impresa, la fase di inserimento potrebbe rappresentare un momento critico anche per l'imprenditore che spesso si trova nella difficoltà di ripensare il suo ruolo in azienda. In questi casi l'aver condotto il processo di selezione secondo una logica come quella descritta consente anche al prescelto di far valere le proprie ragioni e contrastare, sulla base delle dichiarazioni fatte dall'imprenditore in merito al profilo atteso, le sue successive resistenze.

#### 4.1.4 **L'imprenditore e la scelta dei collaboratori: dall'improvvisazione al metodo**

Come si può facilmente dedurre, le variabili che giocano un ruolo importante in un processo di selezione sono così numerose e imprevedibili che un imprenditore saggio deve darsi come obiettivo la limitazione degli errori possibili, piuttosto che un loro completo azzeramento. L'imprenditore, nella grande maggioranza dei casi, tende a scegliere fidandosi del suo intuito e dell'affinità che percepisce nei confronti di qualche candidato,

dando poca rilevanza al processo di selezione poiché al fondo ritiene che la validità della persona possa essere misurata solo sul campo. Il tentativo è quello di portare l'imprenditore ad affrontare il problema della scelta dei collaboratori in modo più consapevole e strutturato anche qualora, per ragioni di convenienza economica, decidesse di delegare a specialisti esterni il processo di selezione. Conoscere le logiche di fondo e i diversi momenti del processo di selezione può essere utile anche per valutare il modo di operare dei consulenti.

Occorre infine ribadire la specificità dei ragionamenti proposti rispetto al contesto delle imprese di minori dimensioni. L'enfasi data all'analisi delle caratteristiche strategico-organizzative dell'azienda e l'attenzione da dedicare ad alcuni momenti del processo – per esempio subito prima e dopo l'assunzione vera e propria – testimoniano la necessità di considerare le piccole e medie imprese come ambiti in cui le persone e le relazioni tra esse rivestono un'importanza speciale. Non è indifferente, ai fini di un nuovo inserimento in una piccola impresa, la conoscenza approfondita degli uomini e delle donne che hanno rivestito un ruolo chiave nello sviluppo aziendale, non è superfluo capire i caratteri di queste persone, le loro competenze, le loro abilità, i loro valori di fondo. Per la stessa ragione, cioè per la forza delle relazioni interpersonali nelle piccole imprese, l'inserimento e i momenti tra l'effettuazione della scelta e l'assunzione effettiva non devono mai essere dati per scontati. Il mantenimento e la valorizzazione del capitale sociale – costituito da una fitta rete di collegamenti fiduciari tra persone – sul quale le imprese minori fondano buona parte del loro vantaggio competitivo, passa anche attraverso scelte di selezione più razionali e consapevoli.

#### 4.2 L'imprenditore e l'addestramento dei collaboratori

L'obiettivo della trattazione che segue è quello di evidenziare l'importanza del mantenimento e della riproduzione del know-how incorporato in alcune figure chiave presenti nelle piccole e medie imprese e di riconoscere i tratti caratteristici di questi collaboratori. Individuati i confini del problema e compresi alcuni vincoli esistenti, verranno proposte una serie di indicazioni operative per progettare in modo adeguato l'addestramento e il trasferimento di competenze dai dipendenti "anziani" ai loro successori.

L'addestramento ha infatti l'obiettivo di trasferire, sia attraverso strumenti didattici, sia attraverso l'esperienza operativa (*learning by doing*) abilità legate al saper fare; è proprio questo aspetto che lo differenzia dalla formazione, la cui finalità dovrebbe essere quella di sviluppare capacità di domi-

nare situazioni nuove e di creare nuove abilità relative al saper decidere<sup>1</sup>. La formazione implica infatti l'acquisizione di conoscenze professionali indifferenziate che mantengono il loro valore in diversi contesti organizzativi e che dunque sono trasferibili da un'azienda all'altra senza deprezzarsi o addirittura rivalutandosi. L'addestramento attiene più alla trasformazione specifica, cioè all'acquisizione di caratteristiche professionali strettamente legate al contesto tecnico, organizzativo e culturale di una data impresa. Tali caratteristiche perdono totalmente o parzialmente di valore nel caso di impiego in un'altra azienda e quindi faticano a essere trasferite nel passaggio da un'impresa all'altra. L'addestramento diventa allora particolarmente critico nelle imprese minori, laddove si avverte la necessità di sostituire nel tempo i collaboratori chiave dell'imprenditore che tipicamente sono portatori di competenze specifiche rispetto all'azienda.

#### 4.2.1 Il problema: sostituire i collaboratori chiave

L'analisi della realtà delle piccole e medie imprese italiane evidenzia un nuovo problema organizzativo fino a oggi poco o per nulla considerato negli ambiti della ricerca. Accanto alla problematica ormai nota della successione generazionale, cioè della gestione del passaggio dal padre imprenditore al figlio, occorre considerare anche il tema del trasferimento a collaboratori giovani delle competenze incorporate dagli "anziani". Si tratta pur sempre di successione, ma di un tipo differente rispetto a quella imprenditoriale, sia per le persone coinvolte – che tipicamente non sono membri della famiglia proprietaria – sia per le competenze da trasmettere – specifiche e non sempre codificabili.

Il problema merita di essere considerato almeno per due ragioni di fondo: la diffusione del fenomeno in Italia e la sua attinenza a uno dei tratti distintivi delle piccole e medie imprese.

Esiste innanzitutto un dato storico: la maggioranza delle piccole e medie imprese oggi operanti in Italia è sorta nel corso degli anni '50 e '60. Così come è diffuso il fenomeno del ricambio generazionale ai vertici dell'impresa per motivi legati all'età media degli imprenditori italiani, parimenti è ragionevole aspettarsi una larga estensione del problema della successione dei collaboratori chiave dell'imprenditore, cioè di coloro che hanno operato al suo fianco dal momento di fondazione dell'azienda e che oggi si avvicinano o hanno già raggiunto l'età del pensionamento.

In secondo luogo, occorre ricordare che all'origine del successo di molte piccole imprese vi è un modello gestionale che, sebbene difficilmente generalizzabile, tende a presentare alcuni tratti distintivi tra i quali la capacità di ricercare e proteggere nicchie di mercato poco appetibili per le concorrenti più grandi. Questa capacità si estrinseca soprattutto nell'operare in settori

tradizionali con produzioni che, per usare uno slogan, potrebbero essere definite “artigianalmente industrializzate” e che sono caratterizzate dall’abbinamento originale di tradizione e innovazione. Molte delle aziende operanti in questi ambiti – dall’alimentare al mobile, alle macchine utensili fino al tessile – hanno avuto la straordinaria capacità di farsi conoscere nel mondo. Il vantaggio competitivo delle piccole aziende che hanno scelto questa formula si fonda anche e soprattutto sulle competenze specifiche dei collaboratori più anziani, sul loro mantenimento e sulla loro riproduzione.

#### 4.2.2 Il profilo del collaboratore chiave e le sue competenze

I protagonisti del problema qui rilevato sono dipendenti riconoscibili per caratteristiche anagrafiche, competenze possedute e per alcuni tratti caratteriali ricorrenti. Il tema della sostituzione diventa critico in presenza di collaboratori con una anzianità anagrafica medio-alta (sopra i 45 anni), un profilo scolastico medio-basso (inferiore ai 10 anni), una anzianità aziendale elevata (superiore ai 25 anni) e un’anzianità funzionale<sup>2</sup> elevata (superiore ai 20 anni). Si tratta quindi di persone mature che, avendo dedicato un numero limitato di anni alla loro formazione scolastica, hanno trascorso la quasi totalità della loro vita professionale in un’unica azienda, operando prevalentemente in una sola funzione. Vengono spesso definiti gli alter ego operativi dell’imprenditore o i factotum dell’impresa. Altrettanto di frequente, come conseguenza del forte legame con l’azienda, tendono a risiedere nelle vicinanze della sede e ciò diventa causa di ulteriore radicamento.

In termini di competenze sono possessori di un saper fare tecnico, manuale, pratico. Le loro conoscenze derivano dal vissuto, dall’esperienza prolungata negli anni, dall’esposizione alla stessa azienda e alla medesima funzione, per esempio all’area della produzione o a quella commerciale. Essi sono portatori di *competenze specifiche*, ovvero di competenze che sono estremamente preziose per lo svolgimento di un dato mestiere, in una data impresa e nella relazione con un dato imprenditore e che, al contrario, valgono molto meno se impiegate in altri contesti di business e di rapporti interpersonali. Non è detto che i collaboratori chiave dell’imprenditore abbiano competenze specialistiche, cioè utilizzabili solo per lo svolgimento di mansioni parcellizzate, anzi, all’opposto, è frequente che siano in grado di svolgere un numero ampio di attività differenti<sup>3</sup>.

Le caratteristiche curriculari e il possesso di competenze specifiche ma non specialistiche hanno delle implicazioni significative sulla posizione ricoperta in azienda. Anche in assenza di riconoscimenti formali della loro posizione, ovvero senza avere la qualifica di dirigenti, questi collaboratori sono situati di fatto molto vicini alla casella di vertice. Pur non avendo una preparazione manageriale si trovano a operare come capi, responsabili o

direttori per gestire altri dipendenti. La loro storia professionale e il loro profilo scolastico rende improbabile il trasferimento metodico di concetti e nozioni ai più giovani e la numerosità dei carichi di lavoro che li vede responsabili consente loro di utilizzare l'alibi della mancanza di tempo per giustificare la bassa propensione all'addestramento delle nuove leve. Replicando spesso il modello dell'imprenditore accentratore ricorrono più al comando che alla delega e, così facendo, tendono a inibire la crescita professionale dei loro subalterni. Con riferimento ai tratti caratteriali, senza pretese di generalizzazioni assolute, sono di frequente dotati di forte personalità e, come spesso accade all'imprenditore, sovrappongono totalmente la loro vita lavorativa a quella familiare. Alcuni esempi possono meglio chiarire il tipo professionale e umano appena descritto.

**Il direttore di stabilimento in un'azienda che produce profili speciali in acciaio (fatturato 30 milioni di euro; 80 dipendenti).**

Ha 45 anni, un diploma di perito tecnico, un'anzianità aziendale di 31 anni e un'anzianità funzionale analoga avendo sempre operato nell'area tecnico-produttiva. Si occupa di attività varie che vanno dalla progettazione degli impianti, alla progettazione e produzione del prodotto finito. È responsabile anche della programmazione degli acquisti e della produzione. Le sue competenze tecniche (di prodotto e di processo) consentono di realizzare più di 2000 tipi di profili speciali ed è su questa articolazione della gamma offerta che si fonda il vantaggio competitivo dell'impresa. Nel mondo esistono solo altre tre aziende – una in Germania e due in Giappone – in cui le stesse competenze potrebbero essere impiegate e valorizzate.

**La responsabile export in un'azienda che produce fibra abrasiva (fatturato 14 milioni di euro; 80 dipendenti).**

Ha 63 anni, un diploma di segretaria d'azienda, un'anzianità aziendale di 45 anni pari a quella funzionale essendosi occupata, fin dall'inizio della sua carriera, delle relazioni commerciali con l'estero. Conosce personalmente tutti i clienti stranieri avendo approfondito il rapporto con ripetuti contatti diretti nelle fiere o nei paesi in cui essi operano. Rappresenta, insieme alla proprietà, il volto dell'azienda che fa dell'internazionalizzazione l'elemento distintivo rispetto agli altri concorrenti italiani, orientati soprattutto al mercato locale.

**Il caporeparto in un'azienda che produce valvole per impianti di distribuzione del carburante (fatturato 2 milioni di euro; 13 dipendenti).**

Ha 54 anni, la licenza delle scuole elementari, un'anzianità aziendale di 41 anni e un'anzianità funzionale di 39 anni essendosi occupato da sempre della produzione dopo una breve parentesi come magazziniere. Data la lunga esperienza nel settore, conosce le problematiche tecniche degli impianti di distribuzione del carburante prodotti in Italia e in America negli ul-

timi quarant'anni. In qualche caso persino le grandi società petrolifere si sono rivolte a questa piccola impresa per avere consulenze tecniche ottenendo da lui le risposte adeguate. Poiché lo stabilimento confina con il magazzino, questo caporeparto conosce personalmente tutti i clienti italiani che rappresentano circa il 50% dei manutentori della rete nazionale di distributori di carburante.

I tre esempi riportati, pur con significative differenze in termini di settore, di dimensioni dell'azienda e di posizione ricoperta dal collaboratore, sono analoghi rispetto alla problematica organizzativa che rappresentano: la necessità di pensare e risolvere il problema della successione di queste figure chiave che per età e anzianità lavorativa si avvicinano al periodo del pensionamento. Le competenze specifiche di cui sono portatori, in tutti i casi, hanno attinenza con i fattori critici di successo dell'azienda e dunque, per garantirne la continuità, devono essere replicate e mantenute anche in futuro.

#### 4.2.3 La soluzione: clonare i collaboratori chiave

**I vincoli esistenti.** L'imprenditore che avverte la necessità di mantenere il patrimonio di competenze dei collaboratori incontra alcuni vincoli di carattere generale che rendono particolarmente difficile il processo di riproduzione. In primo luogo, occorre ammettere che il lavoro operativo e manuale – che rappresenta una componente fondamentale delle competenze specifiche di cui si parla – non è mai stato oggetto di considerazione in termini di investimento e sviluppo nel mondo industriale. Anche i piccoli imprenditori si sono allineati a questo costume lasciando l'addestramento alla libera iniziativa dei collaboratori e praticando un affiancamento del giovane all'anziano episodico nei tempi e casuale nel risultato. In secondo luogo, è necessario accennare al sistema scolastico italiano come ulteriore elemento di vincolo. La scuola media superiore, con il progressivo indebolimento degli istituti professionali, non è più in grado di rispondere al fabbisogno crescente delle piccole e medie imprese italiane che richiedono giovani preparati a inserirsi dal basso nelle diverse funzioni aziendali. Solo per fare un esempio, in molti istituti professionali i tradizionali corsi di meccanica – che hanno in passato contribuito alla formazione di numerose generazioni di periti – sono stati soppiantati da insegnamenti legati all'uso delle nuove tecnologie di comunicazione informatiche, utili senza dubbio alle imprese ma non sostitutivi delle competenze tecniche. Viene così a mancare un bacino importante dal quale in passato gli imprenditori hanno attinto coloro che oggi ricoprono posizioni chiave in azienda. Ha ottenuto lo stesso effetto, seppure per ragioni differenti, l'istruzione uni-

versitaria diventata ormai di massa. Per come sono stati concepiti fino a ora, i corsi universitari allontanano i giovani dalle posizioni qui in esame che si fondano sul lavoro operativo e sulla manualità. In realtà, se osservati in modo oggettivo, si tratta di impieghi che nel tempo diventano molto variegati e che richiedono capacità di *problem solving* e di relazione elevate. I livelli retributivi possono essere anche molto alti e allineati a quelli di neo-laureati inseriti in aziende di medio-grandi dimensioni.

In sintesi si può affermare che i vincoli operanti restringono di molto il bacino dei giovani che potenzialmente potrebbero andare a sostituire i collaboratori chiave e riducono l'attrattiva per i percorsi di carriera nelle imprese minori che spesso si fondano sull'apprendimento di compiti operativi e manuali.

**L'addestramento pianificato, la valutazione e gli incentivi.** Pur riconoscendo questi vincoli, la soluzione al problema deve essere trovata per garantire continuità alla piccola impresa non solo dal punto di vista proprietario e imprenditoriale.

Essa passa necessariamente attraverso la *clonazione delle competenze*, non per forza del carattere, delle figure chiave. Il clone, seppur imperfetto come può essere una copia umana, deve rappresentare l'obiettivo ultimo, il punto di arrivo del processo di addestramento. La clonazione presuppone tempi molto lunghi: l'orizzonte temporale realistico per riprodurre le competenze di un collaboratore chiave non è mai inferiore ai 5-7 anni. Il modo migliore per risolvere il problema è, come in molti altri casi, quello di anticiparlo: occorre tornare alla logica dell'addestramento nella tradizione artigiana quando il maestro della bottega impiegava almeno un lustro per formare il giovane apprendista. L'analogia con il mondo artigiano è tanto più valida se si pensa al mix di competenze non codificabili di cui queste figure sono portatrici. Anticipare il problema significa trovare il giovane prima possibile. La selezione deve essere fatta guardando prima all'interno e solo in seconda battuta al mercato esterno del lavoro. In entrambi i casi la persona scelta deve essere selezionata con l'obiettivo dichiarato ed esplicito della clonazione. Un fattore determinante per la scelta deve essere proprio la disponibilità del giovane ad apprendere per "osmosi" dall'anziano. L'inquadramento dovrà poi precisarsi con clausole che riducano drasticamente la possibilità di attuare comportamenti opportunistici: in altri termini, l'uscita del successore deve essere disincentivata con opportune sanzioni contrattuali (patti di non concorrenza, per fare solo un esempio).

Il periodo di addestramento può essere ripartito in fasi, ciascuna caratterizzata da obiettivi di apprendimento precisi. In ogni caso, esso si concretizzerà nell'affiancamento del giovane all'anziano: la clonazione com-

porta la prossimità fisica, la vicinanza dei due soggetti. Quello che deve essere richiesto al giovane è innanzitutto la capacità di seguire con attenzione l'anziano, di assorbire le prassi di lavoro, "di rubare il mestiere" attraverso l'osservazione quotidiana. Un'abilità che il giovane deve saper sviluppare è proprio quella di apprendere da chi non ha le competenze né il tempo disponibile del formatore professionista. L'affiancamento include anche momenti di confronto tra i due soggetti in cui il giovane ha l'opportunità di esplicitare i suoi dubbi e l'anziano di verificare il reale grado di apprendimento rispetto agli obiettivi concordati. Al giovane l'imprenditore dovrebbe chiedere *una tantum* una scheda di sintesi delle competenze e delle abilità acquisite, dei problemi incontrati e risolti, per forzarlo a una riflessione su quanto osservato. Sull'efficacia di questo metodo di apprendimento che prevede un'alternanza di osservazione, di confronto e di riflessione, senza limitarsi al tradizionale *training on the job*, concordano anche gli esperti impegnati nella progettazione e realizzazione di programmi di formazione per giovani ad alto potenziale<sup>4</sup>.

Un sistema di incentivi dovrà essere pensato sia per il giovane sia per l'anziano. Il giovane avrà un incentivo implicito nella possibilità di fare carriera e potrà avere *benefits* monetari o non monetari collegati alla valutazione del collaboratore anziano e dell'imprenditore. L'anziano troverà un obiettivo implicito nella possibilità concreta di avvalersi di un collaboratore con il quale condividere progressivamente carichi di lavoro e di responsabilità decisionale. Se questa affermazione resta vera in termini logici, spesso il collaboratore senior tende a non "vedere" le conseguenze positive del coinvolgimento di una risorsa al suo fianco: accade con maggiore frequenza che l'anziano viva questo trasferimento di competenze come un onere, un costo senza ritorni immediati. Dal punto di vista emotivo l'inserimento del giovane può essere vissuto come il segno ineluttabile del passare del tempo, con tutte le implicazioni psicologiche che questa consapevolezza può produrre, per esempio quella di resistere all'idea di essere giunto "alla fine della corsa". L'imprenditore deve essere quindi pronto a colmare questa distanza con la progettazione di opportuni meccanismi premianti. Si può pensare all'erogazione di un premio monetario al termine di ciascuna fase del periodo di apprendimento oppure, se le condizioni lo permettono, alla progettazione di forme di coinvolgimento al capitale sociale che allineano gli obiettivi del collaboratore anziano a quelli dell'azienda nel lungo termine. Accanto a queste soluzioni possono sussistere modalità di riconoscimento del contributo del collaboratore di tipo più simbolico, non monetarie ma altrettanto valide: premiazione dell'anzianità aziendale all'interno di apposite celebrazioni, supporto economico alla famiglia del dipendente. Al di là della retorica che sembra accompagnare queste ricompense simboliche, esse risultano particolar-

FIGURA 4.1 PROCESSO DI CLONAZIONE DELLE COMPETENZE



mente efficaci nella gestione di profili che si sentono molto vicini all'imprenditore e che spesso non hanno avuto nel corso della loro carriera adeguati riconoscimenti formali.

La clonazione, che ha un inizio certo con la selezione del giovane apprendista e che si realizza nell'affiancamento accompagnato da momenti di valutazione e dalla progettazione di adeguati meccanismi di ricompensa (Figura 4.1), non ha un termine prevedibile. Come già anticipato, è realistico pensare a un processo lungo anni che si esaurisce solo con l'uscita del collaboratore anziano.

Al termine di questa trattazione, pare opportuno esplicitare alcune riflessioni di carattere più generale per guidare l'azione degli attori coinvolti nel processo di addestramento e di clonazione dei collaboratori chiave, come è stato qui declinato. Un primo monito va indirizzato all'imprenditore. A lui è richiesto di guardare al futuro con la consapevolezza che l'eternità e l'insostituibilità non sono attributi propri del genere umano. Così come non è eterno e insostituibile l'imprenditore, parimenti si può affermare per i suoi collaboratori. L'addestramento deve essere concepito dall'imprenditore come occasione per superare la naturale provvisorietà dei suoi dipendenti e per garantire la loro sostituibilità nel lungo termine, dunque va pianificato e preparato.

Al mondo della scuola, includendo sia l'istruzione superiore sia quella universitaria, va invece il monito di rendere la giusta dignità a posizioni lavorative che si fondano sul saper fare, sulla manualità, sull'operatività e su conoscenze difficilmente codificabili. Indirizzare i giovani a sviluppare professionalità tipiche della *old economy* e del contesto delle imprese minori è condizione di successo per il Paese – che fonda la sua economia su questa combinazione tra piccola impresa e produzioni di nicchia – e può rappresentare un'occasione di sviluppo professionale concreto per coloro che le vorranno apprendere.

## **L'imprenditore e i suoi collaboratori: quando la delega non funziona**

di Marina Puricelli

“Delegare alle persone giuste” è il sogno di molti imprenditori che, proprio in periodi di crisi, vorrebbero avere più tempo per trovare nuove opportunità per le loro aziende. Come si riesce ad impostare correttamente il processo di delega ai collaboratori liberando parte del proprio tempo per le questioni strategiche? Un caso reale può essere utile per evitare gli errori più gravi.

### **Il sogno infranto**

L'azienda, fondata negli anni '60, prende avvio nella produzione di raccorderia industriale e di rubinetteria per uso civile. La rubinetteria è poi abbandonata a favore della produzione di raccordi per conto di grandi aziende. Questa fase di specializzazione, negli anni '80, coincide anche con la transizione dalla prima alla seconda generazione senza portare però, almeno inizialmente, ad un passaggio dall'assetto familiare ad un modello di gestione manageriale. L'officina resta il cuore della fabbrica e i dipendenti – quasi esclusivamente operai – permangono degli esecutori. All'inizio del 2000 il grande cambiamento: l'imprenditore decide di riprendere la produzione di rubinetti scegliendo un posizionamento di fascia alta, investendo in una politica di marchio con l'intento di orientarsi al mercato internazionale. Questo nuovo progetto imprenditoriale è affidato dal proprietario ad un giovane collaboratore che, oltre a possedere competenze specifiche di design industriale e di marketing, manifesta grande intraprendenza. Egli costituisce progressivamente attorno a sé una squadra molto motivata nello sviluppo della neonata unità di business. I risultati non tardano ad arrivare: vendite e visibilità dell'azienda in crescita. L'imprenditore è pienamente soddisfatto. Ha trovato l'uomo giusto, il manager in grado di realizzare il suo sogno: quello di evolvere da terzista ad industriale con un prodotto ed un marchio proprio e di vedere il nome della sua azienda circolare per il mondo attraverso le fiere e la pubblicità. L'organizzazione, giunta a contare nel complesso circa un centinaio dipendenti, viene strutturata in due aree distinte, una per l'attività tradizionale guidata dal titolare e l'altra per la nuova linea di prodotti a capo della quale viene posto, in qualità di direttore di divisione, il giovane manager. In parallelo, a partire dal 2005, si iniziano ad introdurre meccanismi di gestione formali. Tra questi un sistema di controllo di gestione per consentire un governo ed una pianificazione più razionale dei due comparti e permettere alla proprietà di conoscere in modo puntuale l'andamento dell'azienda. I primi riscontri segnalano però una brutta sorpresa! A fronte di una continua crescita del fatturato - da zero a circa 7 milioni di euro nel 2008 - la nuova divisione sembra aver generato perdite rilevanti compensate dalla divisione tradizionale che, con i suoi 30 milioni di euro e i suoi modesti ma costanti margini, è riuscita negli anni a coprire l'andamento negativo della rubinetteria. La prima reazione dell'imprenditore di fronte a tali dati è quella di mettere in discussione il nuovo strumento di rilevazione e la sua attendibilità. Il titolare fatica a credere che il suo delfino, il manager che molti imprenditori agognano di trovare, possa essere causa di risultati negativi. Solo la minaccia di dimissioni da parte del fedele responsabile amministrativo lo costringono ad una presa di coscienza. Egli inizia così ad entrare nel merito dell'attività della divisione rubinetti scoprendo inefficienze gravi: progetti costosissimi

per lo sviluppo di nuovi prodotti lasciati in sospeso, livelli di scarto, di difettosità e di resi dei prodotti altissimi, magazzino fuori controllo. Quello che per anni non è avvenuto accade nel giro di poche ore: il titolare ottiene l'allontanamento immediato del giovane manager. E' la fine di un sogno. L'imprenditore è profondamente deluso, si sente tradito, appare completamente demotivato nella gestione delle persone. I dipendenti della divisione rubinetti avvertono di aver perso un punto di riferimento fondamentale. C'è uno smarrimento generale in un anno, come il 2008, difficilissimo anche per la divisione tradizionale. A questo momento di forte *impasse* si aggiunge la questione della terza generazione - rappresentata dai figli ventenni del titolare - che sta timidamente facendo capolino in azienda e non trova il clima e i presupposti per un ingresso facile.