

pi

Gestione della piccola impresa **Gestione del personale**

La gestione del personale nelle piccole imprese
La selezione del personale, un'attività da pianificare
Lo sviluppo del personale, il motore della crescita
La valutazione del personale come compito di gestione

Publicato da PostFinance in collaborazione con KMU-HSG | N.01 | Novembre 2008 |



Istituto svizzero per le piccole e
medie imprese Università di San Gallo



Universität St.Gallen

PostFinance
LA POSTA 

Gli autori e gli esperti di questo numero



Urs Frey (40),
prof. dr.

Urs Frey è membro della direzione dell'Istituto svizzero per le piccole e medie imprese nonché della direzione del Center for Family Business HSG dell'Università di San Gallo (CFBHSG). Nella sua duplice attività di insegnante e ricercatore si occupa della gestione aziendale strategica all'interno di medie imprese a conduzione familiare. Attraverso progetti pratici e gruppi di esperienze dell'istituto approfondisce aspetti e qualità gestionali di aziende a conduzione familiare.



Stefan R. Wilhelm (35),
lic. oec. HSG

Stefan Wilhelm si occupa della selezione dei quadri in qualità di consulente della Werner Wilhelm SA, un'azienda del gruppo Wilhelm-DMS, ed è specializzato nella ricerca di professionisti e dirigenti nel settore industriale e dei servizi finanziari.



Rainer Schmid (48),
Master of Science in
consulenza e sviluppo
organizzativo

Rainer Schmid è management trainer, consulente organizzativo e coach BSO indipendente, nonché titolare del centro di competenze «Sviluppo aziendale e del personale» di Jonschwil (SG). In precedenza ha ricoperto per 13 anni funzioni dirigenziali nel settore del personale. Affianca alla sua attività principale l'insegnamento in Human Resources Management e Change Management.



La gestione del personale nelle piccole imprese	04
La selezione del personale, un'attività da pianificare	13
Lo sviluppo del personale, il motore della crescita dell'azienda	19
La valutazione del personale come compito di gestione	25
Esempi pratici: Semantics SA	11
Delico SA	17
Mathis Malerbetriebe GmbH	23
Glossario dei termini principali	29
Nel prossimo numero	30
Il modello di gestione delle PI	31

IN COPERTINA. Margret e Antonia
Mathis gestiscono un'impresa di
pittura a Bad Ragaz. A pag. 23.

pi – Gestione della piccola impresa / Gestione del personale

Stimate lettrici, Stimati lettori,

Jürg Bucher, responsabile PostFinance

«Small is beautiful» è il titolo di un libro dell'economista britannico Ernst Friedrich Schumacher che mette in luce, tra i vari argomenti trattati, le difficoltà e le sfide legate alla conduzione e al possesso di un'azienda. Le piccole imprese sono una realtà particolarmente diffusa sul territorio svizzero: l'88% di tutte le aziende elvetiche (260'000 circa) ha infatti meno di dieci dipendenti. Le PMI sono dunque il motore dell'economia svizzera. Tuttavia, questa superiorità numerica non trova un'adeguata espressione all'interno dei media e della letteratura specializzata. Gli studi e le pubblicazioni gestionali si rivolgono quasi interamente alle medie e grandi imprese, che presentano strutture dirigenziali articolate e spesso anche una netta divisione tra proprietà e conduzione.

Con questa pubblicazione intendiamo andare controcorrente e fornire alle piccole aziende che costituiscono il nostro segmento di clientela più importante una serie di risposte utili a domande relative alla gestione delle piccole realtà aziendali.



Siamo lieti di inviarvi il primo numero di «pi – Gestione della piccola impresa», la rivista che uscirà due volte all'anno e che tratterà di volta in volta un argomento chiave per il successo della vostra azienda. Attraverso questa pubblicazione intendiamo fornirvi spunti concreti e facilmente attuabili.

Questo numero è interamente dedicato alla gestione del personale, un'attività particolarmente importante per il buon funzionamento di un'impresa. Nelle pagine che seguono vengono presentati degli esempi pratici di tre PI della Svizzera orientale, una regione in cui questa realtà aziendale ha conosciuto uno sviluppo straordinario. Questa rivista esce a intervalli regolari e viene pubblicata in collaborazione con l'Istituto svizzero per le piccole e medie imprese dell'Università di San Gallo.

Mi auguro che nelle pagine che seguono possiate trovare stimoli, idee e suggerimenti preziosi per la vostra attività gestionale.

A questo punto non mi resta che augurarvi una buona lettura!

Jürg Bucher

Colophon: «pi – Gestione della piccola impresa» è una pubblicazione semestrale in lingua tedesca, francese e italiana.

Tiratura: 30'000 copie. A cura di: PostFinance, Nordring 8, 3030 Berna, in collaborazione con KMU-HSG, Università di San Gallo, Dufourstrasse 40a, 9000 San Gallo. Redazione: Sabine Zeilinger (direzione), dr. Ivo Cathomen, prof. dr. Urs Frey.

Fotografia: Juliette Überschlag, Lucerna. Impaginazione: Othmar Rothenfluh, Zurigo. Stampa: Stämpfli AG, Berna.

Abbonamenti: PostFinance, Comunicazione, Nordring 8, 3030 Berna o sul sito www.postfinance.ch/pi.

© 2008, PostFinance Comunicazione, 3030 Berna. La pubblicazione, la ristampa e la duplicazione di articoli o di estratti di «pi – Gestione della piccola impresa» sono autorizzate solo con indicazione della fonte.

Domande o suggerimenti? Scrivete a PostFinance, Comunicazione, Nordring 8, 3030 Berna, oppure a redaktion.ku@postfinance.ch.



Misto

Gruppo di prodotti provenienti da foreste
gestite in modo corretto e da altre origini
controllate

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-023903
© 1996 Forest Stewardship Council

La gestione del personale nelle piccole imprese

Prof. dr. Urs Frey

La diffusa cultura delle gestione padronale che caratterizza la maggior parte delle piccole imprese ha fatto il suo corso. Nei mercati dinamici, contraddistinti da forti pressioni a livello di innovazione e di concorrenza, occorre per quanto possibile attivare tutte le riserve sui piani dell'organizzazione e dell'organico. Questo è in particolar modo possibile grazie a un'informazione trasparente, al promovimento dell'autonomia mediante la delega e a una valutazione dei singoli collaboratori in funzione del loro contributo al successo dell'azienda. L'imprenditore può raggiungere questo traguardo solo tramite una gestione sistematica del personale. Gli articoli che seguono spiegano come organizzare una gestione del personale moderna e all'avanguardia.

Sistematica e sotto settori della gestione del personale

Settori della gestione del personale. La gestione del personale può essere suddivisa in cinque sotto settori.

- **Direzione del personale.** In che modo devo dirigere i miei collaboratori per raggiungere gli obiettivi della mia azienda?
- **Selezione del personale.** In che modo posso acquisire dei collaboratori «in gamba» per la mia azienda?
- **Sviluppo del personale.** In che modo posso sfruttare al meglio il potenziale dei miei collaboratori?
- **Valutazione del personale.** In che modo posso formulare una valutazione equa dei miei collaboratori che stimoli la loro motivazione?

■ **Retribuzione del personale.** In che modo posso ottenere prestazioni salariali ed extrasalariali eque per tutti?

Il controllo dei problemi dirigenziali è determinante. Come indicato nel diagramma sottostante, la direzione del personale assume un'importanza centrale nell'ambito dell'intera gestione del personale. Tutte le problematiche relative ai quattro settori – selezione, sviluppo, valutazione e retribuzione – sono, in ultima analisi, problemi dirigenziali. Dirigere e coordinare degli individui è il compito centrale di ogni imprenditore e richiede il tempo necessario. A tale proposito è fondamentale che un'azienda abbia una visione, ovvero un'idea guida a cui fare riferimento. «Solo chi sa dove andare può convincere gli altri a seguirlo»: una gestione del personale efficiente e efficace è possibile solo se gli obiettivi principali da raggiungere sono stati definiti con chiarezza e precisione. La visione può essere definita in forma scritta o semplicemente nella mente di tutti i collaboratori: l'importante è che la strada da seguire sia chiara e comprensibile per tutti, anche sul medio termine.

La gestione mirata come punto di partenza. I collaboratori che riconoscono lo scopo e la finalità del proprio operato per il successo dell'azienda lavorano in modo mirato al raggiungimento di questo obiettivo e cercano costantemente di migliorare il proprio rendimento. Anche il fatto di conoscere gli obiettivi da raggiungere nel proprio lavoro può essere un forte stimolo per il personale. La gestione mirata si profila pertanto come un importante **strumento di gestione.**

L'imprenditore deve suddividere gli obiettivi in obiettivi parziali in modo da renderli chiari

esempio

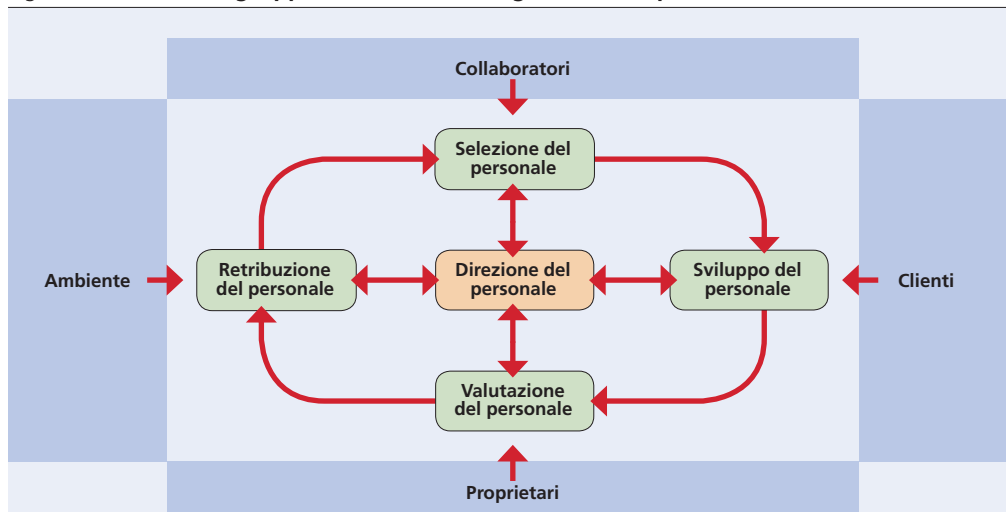
Tre misure da attuare ↓

Le richieste dei clienti importanti devono essere evase con competenza e rapidità. Per raggiungere questo obiettivo primario vengono definite tre misure (obiettivi parziali):

- buona reperibilità dei collaboratori attraverso la pubblicazione dei numeri di cellulare per i clienti A;
- creazione di un sistema di assistenza ai clienti che illustri le varie responsabilità e competenze;
- formazione dei collaboratori responsabili.

Per una breve spiegazione dei termini **evidenziati** si rimanda al glossario in fondo alla rivista.

Figura 01 Elementi e gruppi di interesse della gestione del personale



La gestione del personale non è un compito isolato, ma è in continua interazione con l'ambiente circostante. Il mercato del lavoro influenza ad esempio le risposte date dall'imprenditore alle domande dei cinque sotto settori sopra indicati.

Fonte: Hilb 2001

e inequivocabili per i collaboratori. Tali obiettivi devono essere conseguiti in archi di tempo calcolabili e devono essere pianificati tenendo conto della situazione contingente. Per essere credibili, gli obiettivi devono essere perseguiti con impegno e il loro raggiungimento o mancato raggiungimento deve essere opportunamente riconosciuto. Se i collaboratori hanno l'impressione che questo non succede, gli obiettivi non vengono presi sul serio e le scadenze non vengono rispettate. Questo accade anche nel caso in cui gli obiettivi vengono modificati troppo di frequente. Naturalmente può capitare anche che gli obiettivi debbano essere modificati o adeguati a una mutata situazione del mercato: se questo succede solo eccezionalmente e i motivi vengono opportunamente spiegati, lo strumento non viene messo in discussione.

Esigenze dei gruppi di interesse. La gestione del personale viene influenzata da una serie di fattori interni ed esterni al circuito aziendale. Una strategia di gestione del personale globale non può pertanto guardare solo agli obiettivi dell'azienda, ma deve prendere in opportuna considerazione anche le esigenze di altri **gruppi di interesse**.

È possibile distinguere quattro gruppi di interesse principali:

- **collaboratori.** Essi presentano varie richieste al proprio datore di lavoro, esigendo ad esempio una retribuzione adeguata al rendimento, una serie di prestazioni sociali, un ambiente di lavoro stimolante, ecc.
- **clienti.** La gestione del personale deve tenere in debita considerazione le esigenze dei clienti che costituiscono il principale fattore d'influen-

za di ogni singola decisione di politica aziendale. Solo i collaboratori motivati, competenti e impegnati che agiscono con passione e raziocinio possono soddisfare le esigenze dei clienti in maniera ottimale.

- **proprietari.** I titolari puntano a una redditività in grado di garantire la stabilità dell'azienda sul lungo periodo. Anche questo fattore influenza le decisioni relative alla sfera del personale (ad es. la gestione dei mezzi operativi, l'entità del salario, i corsi di perfezionamento, ecc.).
- **ambiente.** L'ambiente è un concetto generale che viene utilizzato per raggruppare tutte le esigenze dal punto di vista dell'opinione pubblica, come ad es. la salvaguardia dei posti di lavoro a livello regionale o lo sviluppo della coscienza ecologica dei collaboratori (ad es. raccolta differenziata, riduzione dei rifiuti).

Significato e obiettivi della gestione del personale

Collaboratori motivati come fattore di successo. Proprio nei mercati saturi caratterizzati da una scarsa possibilità di differenziazione degli operatori, come ad esempio molti rami dell'artigianato o dell'edilizia, il personale è il principale fattore di competitività. La straordinaria importanza del personale traspare anche sul piano dei costi: nel settore edile, ad esempio, la percentuale di costi del personale si attesta mediamente intorno al 54%, mentre in molti altri settori raggiunge valori addirittura superiori. Il personale non gioca dunque solo un ruolo fondamentale per il successo dell'azienda, ma è anche un fattore di costo rilevante. Di conseguenza la gestione del personale rappresenta una delle attività più importanti dell'azienda. A livello

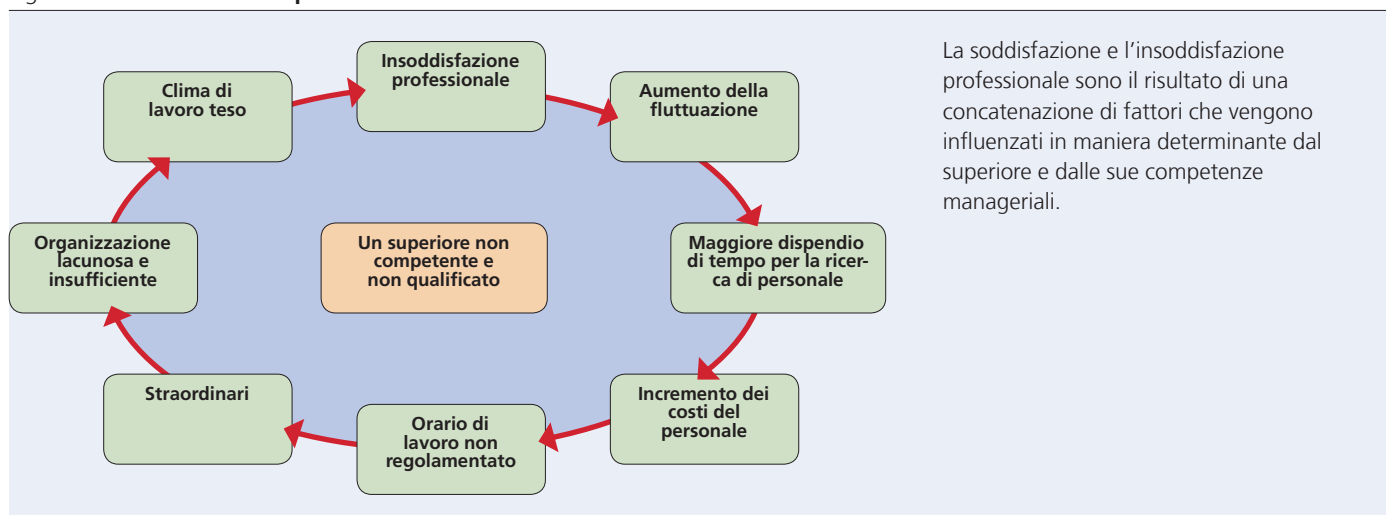
consiglio

La gestione mirata come punto di partenza



L'obiettivo del principio del «**Management by Objectives**» è quello di attuare gli obiettivi strategici dell'azienda e dei collaboratori definendo di comune accordo gli obiettivi per ciascuna unità organizzativa e per il personale. Tali obiettivi devono essere precisi, misurabili, realistici e temporalmente definiti.

Figura 02 **Insoddisfazione professionale**



pratico, in questo ambito si afferma spesso un modo di procedere poco sistematico influenzato da decisioni emotive. A ciò si aggiunge il fatto che a causa della mole elevata di lavoro gli affari del personale vengono spesso relegati in secondo piano. L'obiettivo principale della gestione del personale dovrebbe essere quello di trasformare i collaboratori in individui che agiscono e pensano da imprenditori, in altre parole in cosiddetti «coimprenditori». Ciò significa che i collaboratori sfruttano le proprie conoscenze, ricercano costantemente delle possibilità per perfezionarsi e si impegnano come se fossero essi stessi i proprietari dell'azienda. Questa situazione ottimale naturalmente non viene mai raggiunta del tutto: gli obiettivi dei dipendenti infatti divergono completamente da quelli dei titolari di un'azienda. Mentre l'obiettivo principale di un collaboratore è quello di svolgere un lavoro interessante e vario, adeguatamente retribuito, che offra possibilità di crescita professionale e preveda una giusta percentuale di tempo libero e ferie, il titolare di un'azienda punta principalmente e giustamente al successo e alla crescita dell'impresa. Queste divergenze di obiettivi sono. Tuttavia, la gestione del personale deve essere organizzata in modo tale da permettere che l'imprenditorialità interna venga promossa e ricompensata con sistemi di incentivi e di gestione adeguati.

Condizioni generali della gestione del personale

Nella gestione del personale si è a contatto con individui che si muovono all'interno della società e ne vengono influenzati. Di conseguenza le tendenze sociali influenzano la direzione del personale all'interno dell'azienda.

Di seguito elenchiamo alcuni dei trend sociali che influenzano la gestione del personale all'interno delle aziende svizzere.

- **Cambiamento dei valori.** Il piacere di svolgere una professione gratificante e piena di soddisfazioni diventa prioritario e il lavoro viene sempre meno percepito come semplice dovere. Per questo, il significato sociale e personale del lavoro nonché la libertà concessa sul posto di lavoro acquisiscono una rilevanza maggiore.
- **Aumento della mobilità professionale.** I lavoratori non rimangono legati per tutta la vita alla stessa azienda in quanto considerano il posto di lavoro un mezzo per promuovere la propria crescita professionale. Il cambiamento del posto di lavoro può essere naturalmente indotto anche da altri motivi di carattere personale.
- **Cambiamento delle esigenze legate al posto di lavoro.** Nella società moderna si stanno affermando sempre più criteri immateriali come la soddisfazione, la sicurezza del posto di lavoro, la libertà d'azione, la partecipazione a progetti vari e stimolanti, l'aumento delle responsabilità. Lo stipendio come principale mezzo di sostentamento economico viene considerato da un numero maggiore di individui addirittura un «aspetto secondario».

Le cause dell'insoddisfazione professionale. Con il cambiamento delle esigenze cambiano anche i fattori che portano un individuo a essere scontento del lavoro che svolge. Ciò comporta una maggiore **fluttuazione** e, inevitabilmente, un incremento dei costi del personale. Un superiore non competente e non qualificato, degli orari di lavoro non regolamentati, un numero eccessivo

esempio

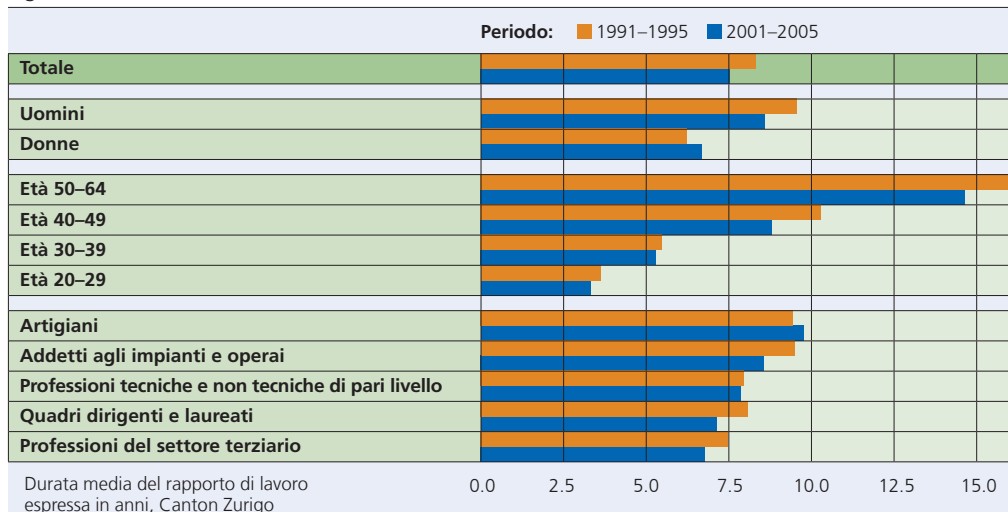
Una storia che si ripete



La gestione dei rapporti interpersonali è un tema ricorrente fin dall'antichità. Gli antichi Egizi sostenevano a tale proposito: «Se sei una guida, ascolta serenamente il discorso di chi ti rivolge una richiesta; non respingerlo finché non abbia purgato il suo ventre da ciò che aveva intenzione di dire. Certo non è possibile che tutte le richieste abbiano buon esito, ma un buon ascolto appiana il cuore.»

Citazione: Ptah-Hotep, visir del re Iseki (circa 2700 a.C.) e ideatore della piramide del faraone

Figura 03 **Permanenza media in azienda**



Negli ultimi dieci anni la permanenza media all'interno di un'azienda si è abbassata di oltre un anno. Ciò è da ricondurre in primo luogo alla maggiore mobilità dei lavoratori. In controtendenza con tale risultato, la durata dei rapporti di lavoro avviati con le donne appare generalmente più lunga rispetto a quella dei contratti siglati con gli uomini.

Grafica: Ufficio di statistica del Canton Zurigo, 2006
Fonte: Ufficio federale di statistica, Rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera, 2006

di straordinari, un clima di lavoro non armonioso caratterizzato da stress continuo, molte attività di routine o una cattiva organizzazione sono solo alcuni dei fattori citati dai collaboratori. La direzione diventa un elemento chiave della gestione del personale.

La direzione? Una questione di personalità.

La direzione è sicuramente l'elemento centrale della gestione del personale, ma anche il più difficile da comprendere. La direzione è strettamente legata alla personalità di chi dirige e chi viene diretto. In questo ambito intervengono molti fattori morbidi, i cosiddetti «soft factor», e solo poche conoscenze certe (dal punto di vista scientifico) o strumenti applicabili a livello universale.

Tuttavia, o proprio per questo, la direzione è un aspetto con cui l'umanità si confronta da sempre. Le relazioni dirigenziali e di conseguenza anche i problemi di questo tipo sono destinati a esistere fino a quando esisteranno gli uomini.

Ci sono molte definizioni di direzione. Ma che cos'è esattamente la **direzione**? Le definizioni sono numerose come del resto i ricercatori che si occupano di questo argomento. Alcuni definiscono la direzione in modo breve e conciso come «l'influenza legata al raggiungimento degli obiettivi.»¹ Altri esperti utilizzano una definizione analoga: «La direzione è l'influenza sociale reciproca volta all'adempimento di compiti comuni in una situazione lavorativa strutturata e che si svolge tra individui appartenenti a gerarchie differenti.»² Quest'ultima definizione evidenzia chiaramente che la direzione del personale non deve essere intesa come un

percorso comunicativo a senso unico, ma come un dialogo in cui chi dirige e chi viene diretto assumono a turno il ruolo dell'ascoltatore.

Dimensioni dirigenziali: direzione strutturale e interattiva

La direzione in ambito aziendale si svolge su più livelli o «canali della comunicazione». Come illustrato dal grafico sotto riportato, è possibile individuare due dimensioni della direzione: quella strutturale e quella interattiva.

La direzione strutturale, una possibilità spesso trascurata. Quando si parla di direzione del personale si tende a trascurare la dimensione strutturale e a riferirsi esclusivamente a quella interattiva, ovvero all'influenza diretta che si esplicita ad esempio attraverso l'assegnazione di specifiche istruzioni operative. In ogni azienda, però, i collaboratori vengono influenzati, spesso inconsciamente, anche da una serie di elementi gestionali strutturali. Una cultura aziendale positiva, un orientamento strategico elaborato congiuntamente e comunicato, una struttura organizzativa trasparente e la struttura qualitativa del personale – in altre parole la formazione di un team – influenzano il modo di pensare e agire di un collaboratore almeno con la stessa intensità dell'influenza diretta, per lo più orale, che si esplicita ad esempio attraverso istruzioni, prescrizioni e suggerimenti da parte del superiore.

L'organizzazione equilibrata dei quattro elementi della direzione strutturale (cultura aziendale, strategia, struttura organizzativa e struttura qualitativa del personale) fa in modo che l'azienda resti funzionante anche nel caso in cui l'im-

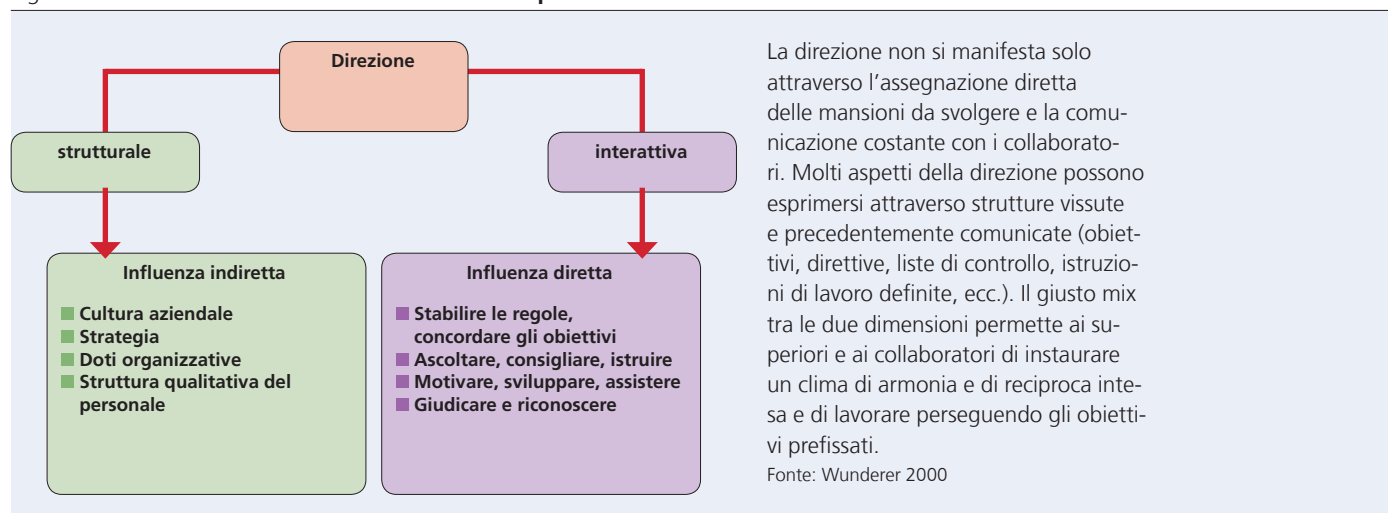
esempio

Stesse libertà, stessi limiti



I collaboratori qualificati lavorano in modo autonomo e assumono con piacere delle responsabilità nell'ambito di direttive chiaramente definite. Ciascun imprenditore deve fissare dei limiti uguali e validi per tutti i collaboratori e comunicarli per tempo (ad esempio attraverso apposite direttive).

Figura 04 Le due dimensioni della direzione del personale



prenditore non possa o non voglia accettare alcuna influenza diretta.

Nelle situazioni in cui è possibile ricorrere solo in minima parte alla gestione interattiva entra in gioco la qualità della direzione strutturale. La direttrice può andare in vacanza tre settimane, il direttore può partire per un viaggio d'affarisenza che ciò comprometta la qualità dell'attività aziendale?

Gli orari di lavoro sostenuti da molti dirigenti abbinati a periodi di vacanza ridotti possono essere un indizio del fatto che proprio nelle piccole imprese gli strumenti di direzione strutturata vengono utilizzati raramente. Generalmente vale la seguente regola: «Meno marcata è la direzione strutturale, tanto più è necessaria un'impegnativa direzione interattiva.» Ne consegue che l'imprenditore stesso è assorbito da problemi dirigenziali e non può mollare mai il lavoro.

La centralità della direzione interattiva. Anche gli strumenti di direzione strutturale più sofisticati non riescono a sostituire la centralità della seconda dimensione, quella interattiva, che non può essere in nessun caso trascurata. Ogni superiore deve stabilire delle regole e concordare degli obiettivi, ascoltare, consigliare e istruire i suoi collaboratori, motivarli, assisterli, valutare periodicamente il loro rendimento e riconoscerlo in modo adeguato. Il modo più semplice ed efficace per svolgere tutte queste funzioni è costituito dalla comunicazione orale. Generalmente, la direzione interattiva è influenzata fortemente dalla personalità del superiore. Nell'ambito della gestione interattiva le piccole imprese sono un passo avanti rispetto alle grandi società.

Il contatto frequente e personale con il capo e la conseguente comunicazione diretta hanno un effetto positivo su molti collaboratori che vengono stimolati a migliorare il proprio rendimento.

«Il titolare è sempre presente» è una massima che riassume la forza di molte piccole imprese. Indipendentemente dal fatto che si tratti di piccole imprese o di società attive a livello mondiale, è fondamentale che all'interno dell'azienda venga trovato un giusto mix tra le due dimensioni dirigenziali e gli strumenti in esse contenuti.

La personalità del manager

Le qualità di un manager. Come già accennato, spesso si parte esplicitamente o implicitamente dal presupposto che le qualità del manager siano determinanti per il successo della direzione. Tra i vari requisiti elencati sui bandi di concorso per cariche dirigenziali le «**competenze gestionali**» occupano sempre una posizione di primo piano. Numerosi studiosi hanno cercato di individuare i tratti distintivi della personalità del manager di successo, anche se finora non sono mai riusciti a tracciare un profilo applicabile a tutti i casi. Evidentemente il «manager ideale» non esiste. È possibile distinguere quattro categorie di qualità che dovrebbero caratterizzare più o meno marcatamente un manager.³ Le quattro categorie e le qualità che ne fanno parte sono illustrate nella figura 5.

Anche se nessun individuo è in grado di coprire interamente le quattro categorie indicate, è importante tuttavia che egli sia consapevole della propria personalità e dei conseguenti punti forti e deboli del proprio comportamento manageriale.

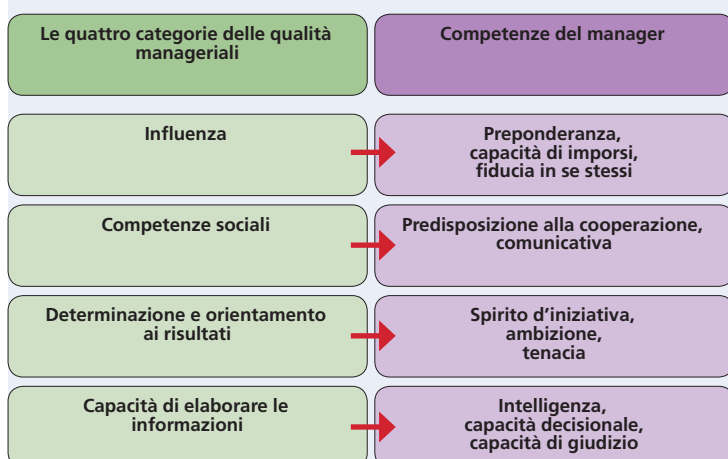
esempio

Elogiare i risultati raggiunti



Lodare in modo spontaneo un collaboratore per il grande impegno dimostrato durante l'assenza di un collega significa riconoscere e apprezzare il lavoro extra svolto e i risultati raggiunti.

Figura 05 Base della qualità gestionale



L'influenza le competenze sociali, la determinazione e la capacità di analizzare ed elaborare con rapidità e competenza le informazioni ricevute sono alcuni dei tratti distintivi di un manager che devono essere verificati in caso di assunzione o promozione.

Fonte: Delhees 1995

Il comportamento manageriale: una questione di personalità

Cambiare la personalità del manager è piuttosto difficile. Come diceva Goethe: «Tu resti in fondo sempre quello che sei.» Leggermente più malleabile è invece il comportamento manageriale o più precisamente lo stile di leadership che dovrebbe essere opportunamente adeguato alle varie situazioni in modo da garantire il successo ottimale della direzione. Un'impreditrice che si trova a contatto con un operaio non qualificato in fabbrica e con un collaboratore specializzato in ufficio dovrà applicare due stili gestionali diversi a seconda della situazione per raggiungere l'esito auspicato. Come indicato nell'immagine sottostante, nella scelta dello stile di leadership occorre tenere conto di tre fattori: la personalità del superiore, la situazione contingente e la personalità del collaboratore.

Le decisioni specifiche che non sono molto importanti e che possono essere accettate senza problemi dai collaboratori possono essere prese ad esempio in completa autonomia e in maniera autoritaria dal superiore, mentre le decisioni importanti e delicate per le quali non si dispone ancora di tutte le informazioni richieste e che possono portare a eventuali conflitti e rifiuti devono essere prese preferibilmente a livello democratico, con il coinvolgimento dell'intero gruppo. Uno stile di leadership ottimale dovrebbe tuttavia tener conto, oltre che della personalità del superiore e del contesto decisionale, anche di un terzo fattore: la personalità del collaboratore. Il modello del **grado di maturità** elaborato da Hersey / Blanchard fornisce interessanti spunti a questo proposito. In base a tale modello i collaboratori posso-

no essere suddivisi in quattro gradi di maturità a seconda del rendimento, delle conoscenze e della motivazione individuale. Come indicato nello schema, lo stile di leadership del superiore dovrebbe orientarsi al grado di maturità del rispettivo collaboratore sottoposto.⁴

I collaboratori con un livello di maturità basso (ad es. gli operai appena assunti) necessitano di uno **stile di leadership** che faccia chiaro riferimento ai compiti e si esprima attraverso istruzioni di lavoro precise. Man mano che il grado di maturità aumenta, l'orientamento al compito diminuisce e l'orientamento alle relazioni cresce. Ai collaboratori non vengono impartite semplicemente delle istruzioni, ma le decisioni vengono «vendute per buone», il che significa che le motivazioni che stanno alla base devono essere comprese e accettate.

Al grado di maturità successivo lo stile di leadership diventa partecipativo, il che significa che i collaboratori acquisiscono il diritto di esprimere il proprio parere e partecipare attivamente ai processi decisionali. Nei confronti dei collaboratori con il grado di maturità più elevato, ad esempio responsabili di progetti con esperienza pluriennale o collaboratori specializzati, viene applicato uno stile di leadership caratterizzato da un basso orientamento al compito, ma nel contempo anche da uno scarso orientamento alle relazioni.

In concreto, ciò significa che si opta per uno stile di leadership delegante che prevede una chiara ripartizione di responsabilità con obiettivi mirati.

esempio

Inserimento nell'ambiente di lavoro ↓

Il nuovo collaboratore che ha appena concluso brillantemente il tirocinio deve ricevere delle indicazioni precise e concrete per inserirsi nel nuovo ambiente di lavoro. Il suo superiore gli fornisce dei suggerimenti precisi su come procedere: «Se fossi in te farei così e così.» Questo stile di leadership motivante e supportivo fa sì che il nuovo collaboratore si abitui rapidamente alle abitudini dell'azienda e si integri perfettamente nel team esistente.

Figura 06 Lo stile di leadership corretto

Formazione della volontà nel superiore ← → nel collaboratore						
1	2	3	4	5	6	7
Il superiore decide senza consultare i collaboratori.	Il superiore decide, ma cerca di convincere i collaboratori della bontà della decisione presa prima di renderla effettiva.	Il superiore decide, ma accetta eventuali domande sulla decisione per ottenere consenso.	Il superiore informa i collaboratori sulle sue intenzioni e accetta che essi possano esprimere il proprio parere prima che venga presa la decisione finale.	I collaboratori / il gruppo elaborano delle proposte e il superiore sceglie l'alternativa che preferisce.	I collaboratori / il gruppo decidono dopo che il superiore ha illustrato i problemi e ha definito i limiti del margine di manovra.	I collaboratori / il gruppo decidono; il superiore svolge una mera funzione di coordinamento verso l'interno e l'esterno.
Autoritario	Patriarcale	Informativo	Supportivo	Partecipativo	Delegante	Autonomo

Il comportamento manageriale sotto la lente

Questo articolo non si prefigge di dare una ricetta su come strutturare una gestione del personale di successo, ma si limita semplicemente a fornire una serie di input per riflettere e analizzare criticamente il proprio comportamento manageriale.

Delegare gli incarichi di responsabilità e lavorare con collaboratori autonomi non costituisce la forma di organizzazione ideale per tutte le piccole imprese e per tutte le situazioni. Invece, per molti modelli aziendali che vengono attuati con strutture progettuali e collaboratori qualificati, gli strumenti di gestione del personale semplici comportano chiari vantaggi rispetto alle strutture dirigenziali tradizionali, padronali, fortemente interattive e di conseguenza onerose dal punto di vista del tempo. Tuttavia l'introduzione di tali strumenti presuppone la disponibilità da parte dell'imprenditore a delegare le responsabilità e a comunicare in modo chiaro e trasparente. Sarebbe una conclusione errata supporre che il fatto di ricorrere a deleghe o a suddivisioni in team richieda all'individuo un minore impegno. Tale decisione comporta semplicemente uno spostamento del baricentro dei compiti.

Non da ultimo, tuttavia, la capacità di sviluppo della piccola impresa migliora perché in questo modo i collaboratori contribuiscono in misura crescente al benessere dell'azienda attraverso le proprie forze individuali.

¹ Rosenstiel, Lutz v.; Grundlagen der Führung, 1993.

² Cfr. anche Wunderer, R.; Führung und Zusammenarbeit, 2003.

³ Sulla base di Delhess, K.-H.; Führungstheorien – Eigenschaftstheorie, 1995.

⁴ Hersey, P.; Blanchard, K.H.; Das situative Führungsmodell, 1992.

Lista di controllo: «La mia concezione di gestione del personale è attuale?»

Rispondete spontaneamente alle seguenti domande

☐ ☐ ☐	1. Registro sistematicamente i dati dei collaboratori della mia azienda (conclusioni di formazioni, richieste di perfezionamenti, corsi frequentati, appunti dei colloqui svolti).
☐ ☐ ☐	2. Eseguo almeno una volta all'anno un colloquio sistematico con tutti i collaboratori.
☐ ☐ ☐	3. Oltre a valutare il rendimento dei miei collaboratori, stimo anche il loro potenziale e documento la stima fatta.
☐ ☐ ☐	4. Elaboro insieme ai miei collaboratori un piano di sviluppo in base alle loro esigenze effettive.
☐ ☐ ☐	5. Analizzo sistematicamente le esigenze dei miei collaboratori, raccogliendole, esaminandole ed evadendole in tempo utile.
☐ ☐ ☐	6. Garantisco ai miei collaboratori una parità di trattamento in termini di attenzione, elogi e rimproveri.
☐ ☐ ☐	7. Cerco di affidare ai miei collaboratori dei progetti ambiziosi per permettere loro di apprendere e fare esperienza.
☐ ☐ ☐	8. Pianifico il mio fabbisogno di personale con lungimiranza, tenendo conto degli obiettivi (strategici) della mia azienda.
☐ ☐ ☐	9. Un cambiamento di posto di lavoro mi sprona ad analizzare criticamente le mansioni ad esso assegnate e a ridistribuirle, se necessario, prima di procedere a una nuova assunzione.
☐ ☐ ☐	10. Promuovo lo sviluppo di una cultura della libertà d'azione e permetto ai miei collaboratori di svolgere la loro attività in modo autonomo entro limiti definiti in maniera chiara.

Possibili risposte per tutte le domande: ☐ sì ☐ in parte ☐ no

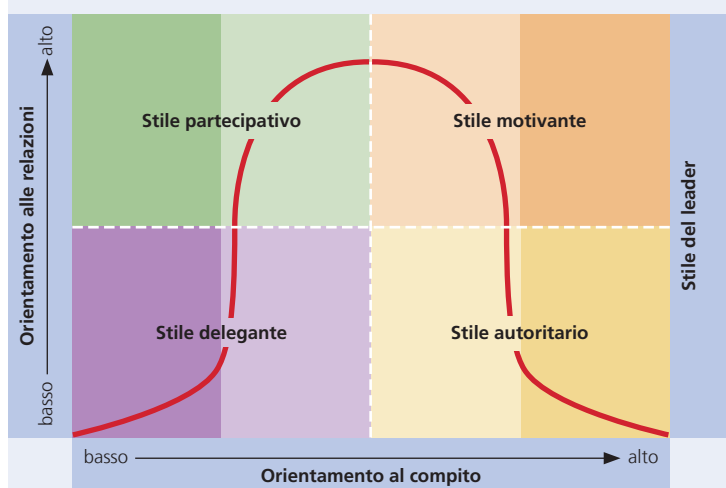
Punteggio: sommate tutte le domande a cui avete dato una RISPOSTA Affermativa

Da 8 a 10: avete una concezione moderna della gestione del personale e siete pienamente consapevoli dell'importanza dei vostri collaboratori.

Da 5 a 7: siete consapevoli dell'importanza della gestione del personale, ma avete ancora delle piccole lacune da colmare.

Da 0 a 4: la vostra concezione della gestione del personale presenta gravi lacune che devono essere assolutamente colmate nei prossimi anni. Iniziate con piccoli interventi graduali e mirati.

Figura 07 Il modello del grado di maturità



Come già ricordato, lo stile del leader dipende anche dalla «personalità» (ovvero dal grado di maturità) del collaboratore a lui subordinato. A seconda della maturità al collaboratore il superiore assegna una disposizione di lavoro più o meno orientata al compito e/o alle relazioni: da ciò derivano diversi stili di leadership che vengono ritenuti adeguati ai rispettivi collaboratori.

La curva indica lo stile di leadership ottimale in base al grado di maturità.

Fonte: Hersey / Blanchard (secondo Jung, 1999)

«Per le persone giuste siamo un buon datore di lavoro»

Reto Schneider, partner e CEO, Semantics AG



Ragione sociale e sede: Semantics AG, 9500 Wil (SG)

Settore: terziario (tecnologia dell'informazione, applicazioni per sistemi)

Anno di fondazione: 2000

Organico: quattro partner operativi, sette collaboratori

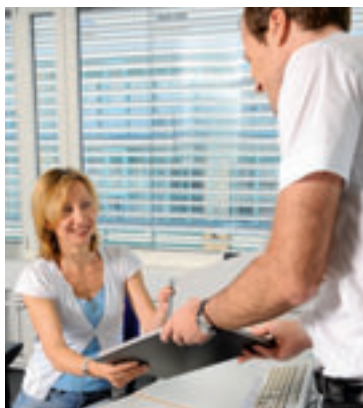
Obiettivi: tra gli altri, espandersi in Germania

Con una rete di clienti in cui figurano prestigiose banche svizzere, compagnie assicurative ed enti pubblici, la Semantics AG si profila come un'azienda che supporta varie organizzazioni attraverso soluzioni informatiche a livello della disponibilità, dell'identificazione o della protezione dei dati. Il know-how dei collaboratori è un fattore chiave per l'azienda della Svizzera orientale e la gestione del personale, di conseguenza, una sfida centrale.

Signor Schneider, quando ha assunto i suoi primi collaboratori?

► Inizialmente eravamo due soci, entrambi titolari di un'impresa individuale. Quando abbiamo fondato l'azienda abbiamo coinvolto altri due partner e abbiamo assunto i primi collaboratori. Quello che ci ha portato ad associarci e ad ampliarci è stata la continua richiesta di disponibilità e di risorse di personale da parte dei nostri clienti. I primi collaboratori li conoscevamo già da prima.

«Le possibilità di crescita sul mercato svizzero sono scarse perché il numero di potenziali clienti è limitato. Per questo abbiamo deciso di puntare sulla Germania.»



È difficile reperire manodopera qualificata nel vostro settore?

► Molti preferiscono lavorare per aziende più grandi in un settore preciso e ben definito. In una piccola impresa come la nostra infatti non è possibile garantire ai collaboratori di poter lavorare sempre ed esclusivamente nel proprio settore di specializzazione. Questo richiede una certa flessibilità.

Che cosa significa questo per la selezione di personale?

► Le sfide principali in questo campo sono due: da un lato il fatto di non poter contare su un grande nome e, dall'altro, di non disporre di profili d'impiego ben definiti. La gestione del personale in sé non è molto complessa, perché i nostri collaboratori seguono i vari progetti con grande responsabilità.

La capacità di reperire personale qualificato detta anche il ritmo di crescita dell'azienda?

► Fino a un certo punto. Inizialmente ci rafforziamo in un segmento all'interno del team esistente; solo quando siamo sicuri di poter impiegare una persona in più valutiamo la possibilità di una nuova assunzione. Senza una visuale chiara degli ordini dei clienti si può incappare rapidamente in difficoltà finanziarie. Nella fase di pianificazione delle risorse all'inizio dell'anno decidiamo se e in quali settori desideriamo espanderci.

Quali sono, secondo lei, i vantaggi di una piccola impresa?

► Il fatto di rivolgersi a un target ben preciso, a personale qualificato alla ricerca di una realizzazione professionale o di una possibilità di crescita e che deside-

ra toccare con mano il proprio contributo individuale al successo dell'azienda. Il grande vantaggio di una PI è rappresentato sicuramente dalla grande flessibilità. A ciò si aggiungono il forte interesse nei confronti dell'aggiornamento professionale e le condizioni salariali decisamente al passo con quelle della concorrenza.

A proposito dell'aggiornamento professionale, quale strategia adotta in questo campo?

► In primo piano c'è l'esperienza pratica che ha una grande importanza per l'acquisizione degli ordini. La nostra azienda infatti offre un servizio solo se possiede le competenze tecniche per farlo. Un'altra possibilità consiste nell'assumere i costi del «rodaggio» dei collaboratori nell'ambito di un progetto per la clientela e di iniziare a fatturare solo a partire dalla fase produttiva. Infine puntiamo molto sull'aggiornamento dei nostri specialisti, invitandoli a seguire corsi di specializzazione non solo nel loro settore specifico, ma anche al di fuori di questo.

Tra lo sviluppo del personale e la selezione, che cosa ha la priorità per lei?

► Premetto che la mia opinione a questo proposito è cambiata. Mentre in passato ci concentravamo principalmente sulla specializzazione del personale esistente, oggi riteniamo che formare i collaboratori in una determinata direzione non basti più. Possiamo farlo solo in quei settori in cui disponiamo già di competenze chiave, mentre se ci buttiamo in nuovi campi dobbiamo assumere nuovi specialisti. Allora possiamo dimostrare anche al cliente che possediamo già le competenze richieste.

«Una delle nostre maggiori difficoltà è il fatto di operare in un settore in cui c'è tuttora una forte carenza di forza lavoro.»

La selezione del personale, un'attività da pianificare

Stefan R. Wilhelm

Le piccole imprese effettuano generalmente delle nuove assunzioni solo ogni due anni. Per tali imprese, dunque, la selezione del personale non rientra tra le attività di routine: ecco perché in questo caso è ancora più importante agire rapidamente nel momento giusto.

Sfruttare le relazioni esistenti

Reclutare all'interno e all'esterno dell'azienda.

In caso di una vacanza prevista occorre analizzare criticamente il **profilo della funzione**. Con il passare degli anni, infatti, i metodi e i processi lavorativi si modificano e le vecchie tecnologie vengono soppiantate da innovazioni più recenti. Con la stessa frequenza succede che il profilo cambi notevolmente rispetto all'ultima volta in cui è stata effettuata una selezione.

Ricerca collaboratori attraverso vari canali. Se per la funzione in esame possono essere presi in considerazione dei collaboratori interni, rivolgetevi a loro senza che siano loro a proporsi. Per le posizioni chiave è opportuno in ogni caso coinvolgere anche dei candidati esterni, informando i potenziali candidati interni di tale decisione. In questo modo un candidato può decidere se partecipare o meno al concorso.

La rete di contatti personali e di contatti dei collaboratori è la strada più semplice per ricercare personale al di fuori dell'azienda. In questo modo si ha il vantaggio di trovarsi di fronte a candidati che già si conoscono e si può valutare con relativa sicurezza con chi ci si avrà a che fare. Dei consigli di questo genere devono essere in ogni caso ricompensati da un premio generoso (denaro,

buoni o una cena esclusiva). Se dopo breve tempo non si è avuto alcun contatto promettente, non resta che ricorrere a un annuncio. Purtroppo spesso lo spazio riservato alle inserzioni è troppo ridotto o tali annunci vengono pubblicati solo su giornali locali. In questi casi si risparmia dove non occorre. L'annuncio è una forma di marketing e deve essere breve, incisivo e accattivante, sia dal punto di vista grafico che del testo, e deve colpire il candidato. Fate in modo che mettersi in contatto con chi offre il posto sia facile. Per il primo contatto basta inviare il curriculum, preferibilmente per e-mail, il che permette di evitare la dispendiosa operazione di invio un dossier di candidatura. Confermate subito il ricevimento di una candidatura: questo vi permetterà di dare un'impressione di professionalità e di evitare chiamate imbarazzanti da ambo i lati del tipo «Volevo sapere se ha ricevuto la mia e-mail».

Selezionare le candidature. Se ricevete molte candidature vi consigliamo di suddividerle come segue:

- candidati più interessanti, diciamo «candidati di serie A», che vorreste incontrare di persona in un colloquio;
- candidati che soddisfano parte dei requisiti richiesti («candidati di serie B»);
- candidati che non possono essere presi in considerazione e a cui invierete immediatamente una risposta negativa.

Primo contatto per telefono. Contattate i candidati più interessanti preferibilmente per telefono. Non limitatevi a fissare un appuntamento, ma prendetevi qualche minuto per analizzare alcuni punti fondamentali. Informarsi sulle richieste

consiglio

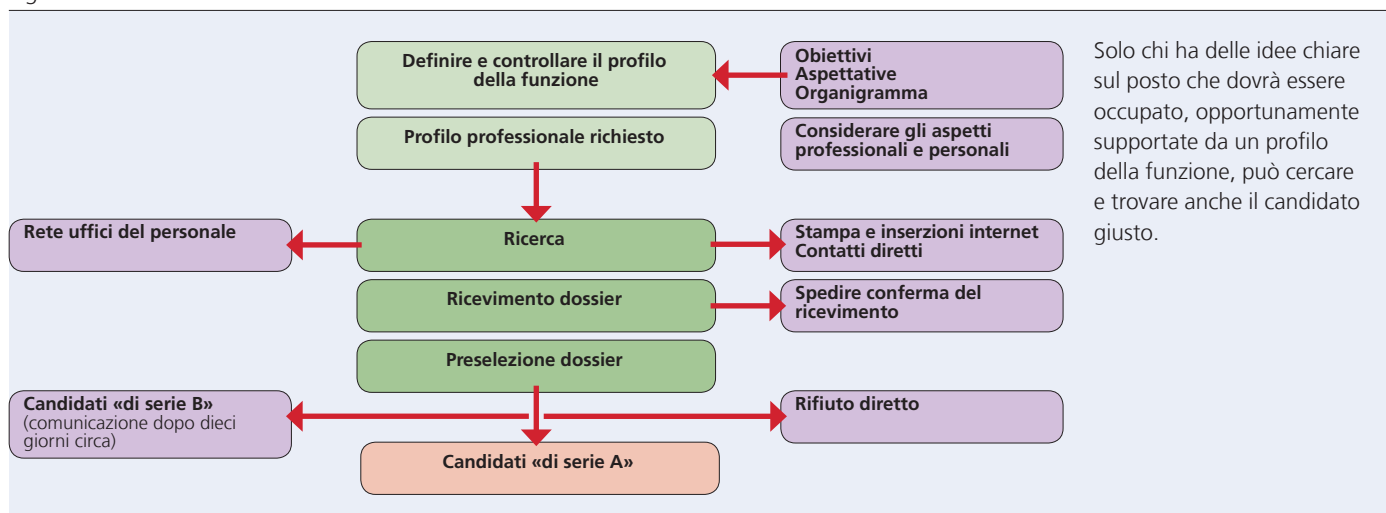
Opportunità e rischi per i candidati interni

- Si attira l'attenzione e si dimostra interesse alla proposta presentata
- Il candidato sa esattamente per che cosa si candida (conosce l'ambiente / il team)
- Manifestazione palese di insoddisfazione professionale
- Riservatezza non sempre garantita

Candidatura per e-mail: vantaggi e svantaggi

- Soglia di inibizione più bassa per i candidati, di conseguenza maggiore rapidità
- Risparmio di tempo
- Nessun costo
- Flessibilità
- Strumento meno personale della lettera
- Riservatezza: dove fa a finire l'e-mail?
- Rischio che all'e-mail venga rivolta minore attenzione

Figura 08 Ricerca e selezione



economiche del vostro interlocutore è senz'altro opportuno e può essere un buon espediente per restringere la rosa dei possibili candidati. Se non l'avete ancora ricevuto, chiedete al candidato di inviarvi il suo dossier di candidatura, preferibilmente per posta, e controllate che sia completo (cfr. lista di controllo a pag. 16).

Le comunicazioni per i candidati di serie B e le risposte negative devono essere spedite entro dieci giorni. Nell'ultimo caso si consiglia di procedere con una certa prudenza; a dare una risposta negativa si fa sempre in tempo.

Intervistare è una cosa da capi...

Tastare il terreno. Per il primo colloquio basta un'ora. Spiegate subito al candidato come intendete procedere. Rompete il ghiaccio presentando l'azienda e la funzione: questo servirà al vostro interlocutore per superare il nervosismo iniziale e abituarsi al nuovo ambiente. Non perdetevi in dettagli, il primo colloquio serve solo a farsi un'idea generale. Date la parola al candidato dopo un quarto d'ora circa. Per un colloquio informale e rilassato è prevista circa mezz'ora di tempo. Se notate che tra voi e il candidato c'è un certo feeling, comunicateglielo subito. «Dal colloquio mi ha fatto un'ottima impressione e credo che potremo lavorare molto bene insieme. Mi farebbe piacere incontrarla un'altra volta». Informate comunque il candidato sulle prossime fasi del processo di selezione anche se non siete sicuri che rientrerà nella rosa dei candidati finali.

Organizzare subito un secondo incontro. Il colloquio successivo, che dovrebbe svolgersi preferibilmente dopo una settimana circa, deve servire ad

approfondire le impressioni ottenute nel primo incontro e in particolare ad affrontare temi specialistici. Presentatevi al colloquio accompagnati dal vostro collaboratore più importante o da un superiore specializzato. Mostrate l'azienda e date al candidato l'opportunità di parlare da solo con il vostro «braccio destro»: oltre a essere una chiara dimostrazione di fiducia e stima, questo vi offre la possibilità di ricevere un feedback da parte di terzi.

Chiedere delle referenze: una prassi comune. La forza espressiva degli attestati di lavoro non deve essere sopravvalutata. Anche se questi oggi sono spesso stilati in modo esplicito, la legge vieta di stilare un attestato contenente un giudizio troppo negativo. Se siete disorientati da certe formulazioni contenute in un **attestato di lavoro**, parlatene con il candidato nel corso del colloquio e verificate queste affermazioni in seguito tramite referenze. Se il contratto di lavoro è stato disdetto non si può tuttavia pretendere di ottenere delle referenze presso l'azienda stessa. Richiedete, previo consenso del lavoratore, delle informazioni all'ex datore di lavoro e se possibile a coloro che hanno sottoscritto gli attestati. Nel richiedere delle referenze bisogna accertarsi che la persona contattata possa parlare senza problemi al telefono e che abbia abbastanza tempo da dedicarvi. In caso contrario, concordate un altro appuntamento.

Completare il quadro. Il colloquio verte sull'analisi di alcuni tratti distintivi della personalità come ad es. la resistenza allo stress, la determinazione o la predisposizione a lavorare in gruppo. Analizzate gli aspetti specifici della funzione, informateli sulla qualità e sulla quantità del lavoro e sulle competenze speciali.

consiglio

Dossier di candidatura: il punto di vista legale



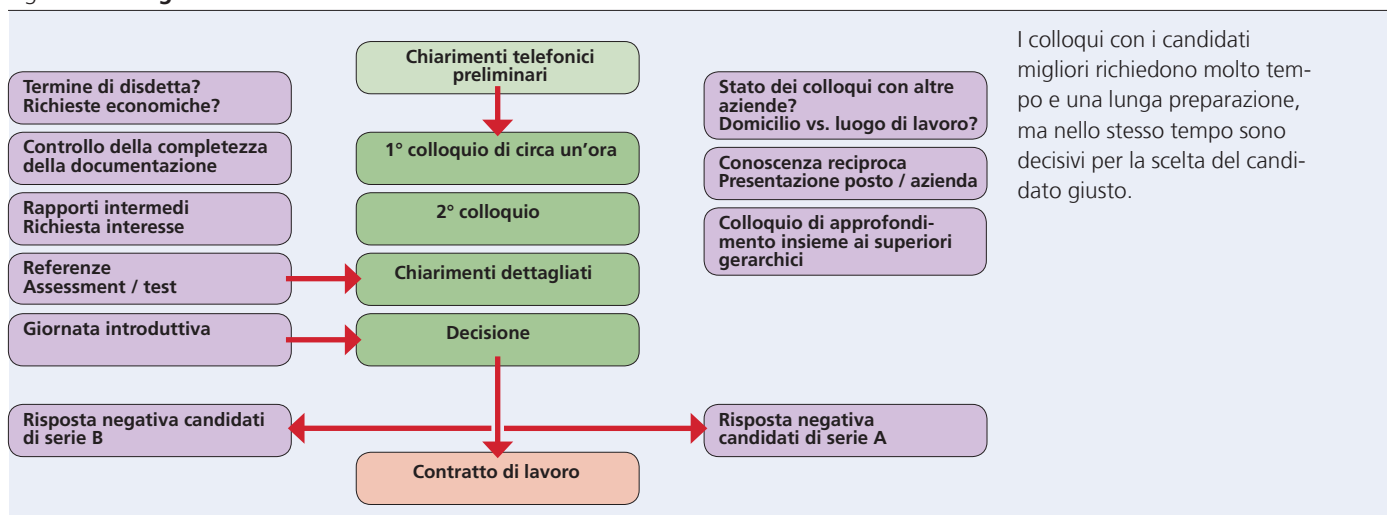
Il candidato è tenuto a indicare nel curriculum informazioni complete e veritiere, mentre l'azienda ha l'obbligo di utilizzare la documentazione ricevuta con la massima riservatezza. I documenti restano di proprietà del candidato e in caso di esito negativo devono essere rispediti al mittente. Anche per le **candidature spontanee** valgono le stesse regole.

Quanto conta l'istinto?



L'istinto è fondamentale sia per il lavoratore che per il datore di lavoro. Se l'impressione ricevuta non è positiva bisogna prendere le distanze. In questo genere di situazioni bisogna lasciarsi guidare più dall'istinto che dalla mente.

Figura 09 Svolgimento delle interviste



Siete autorizzati anche a chiedere il motivo della rescissione dal precedente contratto di lavoro. In questo modo potete verificare l'affermazione del candidato. La persona di riferimento dopo tutto conosce la situazione personale del candidato. Questo vi permetterà di completare il quadro che vi siete fatti durante il primo colloquio.

Non dimenticare gli altri candidati. La tentazione di concentrarsi unicamente sul candidato o sulla candidata migliore e di dimenticarsi degli altri candidati intervistati o inseriti nella categoria «di serie B» è forte. Non correte questo rischio e tenete tutti i candidati al corrente della situazione: se gestirete il rapporto con questi ultimi con professionalità avrete minori difficoltà a ricontattarli ad es. in caso di ritiro del candidato favorito.

Ricerca mirata di candidati. Si ricorre alla ricerca mirata di personale e al contatto diretto con candidati potenziali non conosciuti nel momento in cui sono state tentate tutte le altre strade. Il passo più importante è costituito dalla vera e propria identificazione di persone che potrebbero essere idonee per la carica proposta, un compito che può essere affidato a un'azienda specializzata. Identificare significa reperire i potenziali candidati ad esempio navigando in internet, facendo delle telefonate ad altre aziende, consultando gli elenchi di membri (di associazioni professionali, formazioni) o di partecipanti (a congressi o fiere). Naturalmente vengono consultate anche le banche dati aziendali. Generalmente, combinando tutte le fonti si riesce a ottenere il risultato auspicato. Nel caso ci si avvalga di un'assistenza esterna, il contatto e la selezione, ovvero le interviste, l'accertamento dell'idoneità / della predisposizione individua-

le, vengono gestite dal consulente del personale. Il candidato viene generalmente contattato durante l'orario di lavoro e la domanda più ricorrente è: «La disturbo? Ha qualche minuto da dedicarmi?». Il passo successivo è rappresentato dal colloquio personale che costituisce la prima fase del processo di selezione.

A che cosa serve la consulenza del personale? Il compito principale degli specialisti è quello di selezionare i candidati ritenuti idonei. Un consulente competente ha la capacità di valutare correttamente gli individui e di giudicare se questi ultimi sono adatti a svolgere la mansione proposta. Il vantaggio per i candidati è costituito dalla possibilità di informarsi con discrezione sull'azienda, sul posto di lavoro e sulle possibilità di crescita professionale.

L'onorario per la consulenza del personale è costituito in genere da una percentuale del salario annuale: a seconda del livello di difficoltà, della funzione e della regione può oscillare tra il 10 e il 25%.

... come del resto dare una risposta negativa

Spedite il contratto al candidato prescelto subito dopo aver ricevuto la sua conferma. Scrivete una lettera personale in cui esprimerete nuovamente il vostro entusiasmo per l'avvio della nuova collaborazione. Non appena il contratto sarà sottoscritto potrete informare gli altri candidati. L'onore e l'onore di dare una risposta negativa spetta infatti al capo. Comunicate la vostra decisione ai candidati che avete incontrato per un colloquio con una telefonata: in questo modo farete una buona impressione e darete al vostro interlocutore anche

consiglio

Che cosa inserire nel dossier di candidatura?



- La lettera di presentazione
- Il curriculum vitae corredato di una foto recente (stilato in ordine cronologico partendo dalle esperienze più recenti, max. due pagine)
- Copia di tutti gli attestati di lavoro e dei diplomi più importanti
- Saggi del proprio lavoro a seconda del posto

Organizzare una giornata introduttiva



Organizzare una giornata d'orientamento è sempre utile per entrambe le parti. Attraverso tale iniziativa ci si auspica di ricevere una conferma delle competenze tecniche e il candidato si sente rassicurato. In caso contrario, avrete risparmiato tempo e denaro preziosi.

Figura 10 **Contenuto del contratto di lavoro**

☐	Inizio del rapporto di lavoro, periodo di prova e termine di disdetta, attività, inquadramento
☐	Salario (generalmente inteso come salario annuo da percepire in 13 rate mensili), quota salariale variabile, gratifiche, spese
☐	Prestazioni sociali, in particolare indennità per infortunio o malattia, assicurazione contro gli infortuni, cassa pensione
☐	Orario di lavoro (ad es. giornaliero, settimanale o annuale) e ferie spettanti
☐	Possono costituire parte integrante del contratto: ■ la descrizione del posto di lavoro; ■ il regolamento della cassa pensione; ■ il regolamento per i collaboratori

Il contratto di lavoro è interamente regolamentato dal Codice svizzero delle obbligazioni e viene concluso mediante «espressione di volontà congiunta». Si consiglia comunque di mettere per iscritto i punti principali del contratto e le deroghe alla legge.

la possibilità di informarsi sul motivo del rifiuto. Siete sinceri e dite le cose come stanno. Magari vi troverete a far notare al candidato un comportamento che già in precedenti colloqui si era rivelato «fatale». In questo caso il processo di candidatura sarà stato utile anche per lui.

Conclusioni: i tempi e i costi dell'avvicendamento di personale

La selezione di personale dovrebbe essere pianificata ed eseguita in modo scrupoloso, tenendo conto anche dei costi legati all'avvicendamento di personale. In linea di massima, i costi per la ricerca e l'assunzione di un collaboratore corrispondono all'incirca a un salario annuale. La perdita di know-how e di parte dei contatti con i clienti, il calo della produttività in seguito alle dimissioni, le assenze (se ad es. vengono conteggiate anche le ferie non godute accumulate), i costi per la nuova assunzione (annunci sui quotidiani, onorario del consulente del personale, assessment), i colloqui con varie persone e il rodaggio vero e proprio del nuovo collaboratore incidono notevolmente sul bilancio dell'azienda.

Un fattore spesso sottovalutato è il tempo dedicato a tali attività: le esperienze fatte finora dimostrano che prima della sottoscrizione del contratto passano circa tre mesi. Mentre la pubblicazione degli annunci e lo svolgimento del primo round di colloqui si svolgono piuttosto rapidamente, i colloqui successivi, l'assessment, la raccolta delle referenze, l'organizzazione e lo svolgimento della giornata d'orientamento e infine la stesura del contratto definitivo pronto da firmare richiedono molto tempo. Prima di avviare un rapporto di lavoro che ci si augura duri per anni vale comunque la pena di eseguire questi accertamenti scrupolosi.

Lista di controllo: dossier di candidatura e primo colloquio

Dossier di candidatura

☐	1. Il curriculum è completo e contiene tutte le esperienze più importanti
☐	2. Il percorso professionale è stato ricostruito correttamente (indicazione di tutte le formazioni e i corsi di aggiornamento e specializzazione seguiti)
☐	3. Le principali informazioni specifiche come conoscenze linguistiche e IT sono indicate
☐	4. Le esperienze professionali descritte corrispondono esattamente alle indicazioni contenute negli attestati di lavoro
☐	5. Il dossier contiene, oltre agli attestati intermedi , anche quelli finali
☐	6. Le copie delle specializzazioni più importanti sono allegate al curriculum
☐	7. Per gli incarichi più delicati ad es. nel settore contabile è consigliabile richiedere anche un estratto del casellario giudiziale e un estratto dell'ufficio esecuzioni

Colloquio di lavoro

☐	1. La puntualità è fondamentale: il candidato arriva troppo in anticipo, troppo tardi o esattamente all'ora stabilita?
☐	2. La prima impressione: mi sento a mio agio? Che cosa dice ad es. l'assistente che ha accolto il candidato e che lo conosce bene? È stato gentile anche con lei?
☐	3. L'aspetto esteriore: il candidato indossa un abbigliamento adeguato alla funzione che svolge?
☐	4. Una buona preparazione (ad es. annotazione delle domande, visita di pagine internet) denota interesse e serietà da parte del candidato
☐	5. Durante l'intervista il candidato assume un atteggiamento attivo o passivo? Ascolta con attenzione? Risponde in modo preciso alle domande poste? Si sente a suo agio, ovvero si comporta in modo naturale e spontaneo?
☐	Domande fondamentali da non tralasciare: ■ richieste economiche (quota fissa e quota variabile, auto aziendale sì/no ecc.) ■ termine di disdetta (che cosa è stabilito dal contratto, giorni di vacanze) ■ eventuale presenza di un'offerta della concorrenza ■ motivo del cambiamento di posto di lavoro (è plausibile e facilmente comprensibile?) ■ contatti con altre aziende (è richiesta eventualmente una risposta sollecita?) ■ assenze (prolungate) per ferie?

«Offriamo altri vantaggi rispetto alle grandi aziende»

Matthias Fürer, direttore Delico AG



Ragione sociale e sede: Delico AG, 9200 Gossau (SG)

Settore: commerciale (vendita di prodotti alimentari di marche internazionali in Svizzera)

Anno di fondazione: 1981

Organico: direttore e cinque collaboratori

Obiettivi: distribuire prodotti alimentari di nicchia su vasta scala

Kikkoman, JFC o Coppenrath & Wiese, i prodotti di marca e i marchi commerciali distribuiti dalla Delico AG, affollano le cucine di molti svizzeri e gli scaffali della maggior parte dei negozi al dettaglio. L'azienda gestisce il rapporto con i collaboratori in modo familiare e riesce a restare a galla in questo settore altamente competitivo anche grazie a competenze decisionali consolidate.

«Le visite dei rappresentanti sono un piacevole diversivo per noi», racconta Matthias Fürer. «È successo già più di una volta che dopo aver parlato abbiamo provato i prodotti in cucina e poi li abbiamo sottoposti al severo giudizio dei nostri collaboratori.»

Il rapporto con loro è molto cordiale, anche se i ruoli sono ben definiti come suggerito dall'organigramma. L'anzianità di servizio è determinante per i singoli settori d'attività.

«Prima di assumere un nuovo collaboratore diamo a tutti la possibilità di esprimere il proprio parere. Se qualcuno esprime un giudizio negativo non si procede a nessuna assunzione. Solo in questo modo si creano le premesse per sviluppare una collaborazione proficua ed efficace.»



«Il taglio di un posto di lavoro e i rari casi di dimissioni da parte del personale vengono sfruttati come un'occasione per promuovere i collaboratori più esperti. Inoltre, ciò ha il vantaggio di fare in modo che il passaggio si svolga senza problemi mantenendo il pieno controllo della situazione.»

Quali sono i principi fondamentali della gestione del personale?

Matthias Fürer afferma: «Do molto importanza all'autonomia e all'indipendenza e in questo modo in un certo senso mi cautelo.» Le decisioni fino a un determinato livello vengono prese dai collaboratori, il che comporta anche una certa tolleranza di fronte agli errori. Ammette inoltre che gli è già successo di essere in perdita per aver acquistato delle merci troppo cara.

Oltre alle descrizioni degli impieghi e alle direttive gestionali Matthias Fürer esegue delle valutazioni periodiche dei collaboratori e dei superiori. Quando ci sono eventuali tensioni o divergenze d'opinioni all'interno del team non permette che esplodano. «Quando c'è qualcosa in sospeso bisogna intervenire subito. La nostra è una collaborazione troppo stretta e non possiamo permetterci di tirare le cose troppo per le lunghe.» L'esperienza di altre aziende dimostra che bisogna essere sempre sull'attenti. Solo in questo modo è possibile sviluppare e mantenere un buon clima di lavoro.

Secondo Matthias Fürer la sfida principale è costituita dalla pianificazione del personale e delle capacità. «Da quando i miei ge-

nitori l'hanno fondata, l'azienda è cresciuta continuamente. Per questo ci scontriamo regolarmente con dei limiti di sollecitazione massima». Dato che ogni decisione di creare un nuovo posto a tempo pieno significa potenziare notevolmente la capacità complessiva, ci deve essere necessariamente la prospettiva di uno sfruttamento sufficiente con nuovi prodotti e progetti. «Noi non creiamo riserve di personale.» Sui posti di lavoro a tempo parziale il direttore parla chiaro: «Un grado di occupazione inferiore al 70% non viene preso in considerazione.» In questo continua esattamente sulla stessa linea del padre e fondatore dell'azienda Alex Fürer. «Se qualcuno vuole lavorare di meno, evidentemente il suo obiettivo non è quello di lavorare con noi. Questa scelta può funzionare per determinate mansioni amministrative, ma non per noi.» I clienti e i complessi processi di ordinazione e di consegna richiedono infatti reperibilità e velocità

Per la ricerca di personale l'azienda si rivolge esclusivamente agli uffici di collocamento. Questo vale per tutti i collaboratori, responsabile delle vendite compreso, che ha ripreso recentemente il suo lavoro. «Negli ultimi anni abbiamo pubblicato un annuncio una volta sola e siamo stati sconvolti dalle candidature ricevute, più per il numero che per la qualità.» Anche con le segnalazioni da parte di amici e conoscenti Matthias Fürer va con cautela. «Quando la raccomandazione non funziona si rischia di incrinare il rapporto personale, e questo non deve succedere.»



«Nella gestione dell'azienda mi lascio guidare dal principio del «no news is good news» e desidero essere interpellato solo quando il mio contributo alla decisione è davvero necessario. In questo modo posso concentrarmi sempre sul mio lavoro.»

Lo sviluppo del personale, il motore della crescita dell'azienda

Rainer Schmid

Alla luce del cambiamento delle esigenze dei clienti, dell'accorciamento dei cicli di mercato e dell'affermazione di nuove tecnologie, per restare a galla le aziende hanno bisogno soprattutto di collaboratori che abbiano la capacità e la voglia di affrontare con determinazione le nuove sfide. Il reclutamento di personale qualificato è una strada, lo sviluppo dell'organico esistente l'altra. Proprio all'interno delle piccole imprese quest'ultima possibilità viene spesso trascurata perché nei tempi migliori ogni collaboratore viene impiegato per produrre al massimo e nei tempi peggiori i soldi da investire non ci sono.

Perché lo sviluppo del personale è fondamentale per le piccole imprese?

L'occupazione di personale interno. Lo sviluppo del personale ha l'obiettivo di promuovere le competenze dei collaboratori in modo da renderli idonei allo svolgimento delle loro mansioni presenti e future, potenziando cioè il rendimento individuale, e fare in modo che le loro qualifiche corrispondano ai requisiti richiesti. Attraverso misure di sviluppo mirate e pianificabili per il datore di lavoro e per il collaboratore si punta a influenzare in modo positivo la motivazione dell'organico sul lungo periodo e di conseguenza a potenziare il rendimento individuale. Lo sviluppo del personale ha una grande importanza proprio per le PI dato che spesso non è possibile reperire il personale richiesto in tempo utile sul mercato del lavoro e di conseguenza si può ricorrere solo all'occupazione di personale interno.

Individuare il potenziale latente

Giovani collaboratori al centro dell'attenzione.

Le misure di sviluppo del personale adottate comunque quasi sempre in maniera irregolare all'interno delle PI riguardano nella maggior parte dei casi i giovani collaboratori. Oltre che dalle carenze delle offerte aziendali, ciò dipende anche dal distacco e disinteresse nei confronti dei corsi di perfezionamento dimostrato dai collaboratori più anziani, che aderiscono generalmente solo a misure di qualificazione necessarie a breve termine o nell'immediato futuro, come ad esempio l'introduzione di nuove tecnologie o processi aziendali. La partecipazione a formazioni tese allo sviluppo strategico dell'azienda e delle proprie esigenze professionali è piuttosto rara da parte dei collaboratori senior. Da un lato essi non vedono probabilmente molte prospettive per uno sviluppo professionale e dall'altro, evidentemente, i datori di lavoro sono più interessati a investire in altre categorie di personale.

Il prolungamento del rapporto di lavoro con i collaboratori più anziani. Ciò non tiene tuttavia conto del fatto che i collaboratori esperti acquisiscono sempre più rilevanza già dal punto di vista demografico. Oggi e sempre più frequentemente le aziende si trovano di fronte al problema di non riuscire a coprire il proprio fabbisogno di personale qualificato con collaboratori giovani. Per ovviare a questo problema vi sono varie possibilità: assumere un maggior numero di donne, ricorrere a esperti provenienti dall'estero o prolungare il rapporto di lavoro con i collaboratori più anziani.

Le possibilità di aumentare l'occupazione femminile sono limitate e anche l'acquisizione di

consiglio

Che cosa sono le misure di sviluppo?



La gamma di misure di sviluppo è molto ampia. Ne fanno parte ad esempio le formazioni organizzate a livello interno, la partecipazione a corsi specialisti esterni o a seminari di aggiornamento generali o l'assegnazione a tempo determinato di nuovi settori d'attività all'interno dell'azienda.

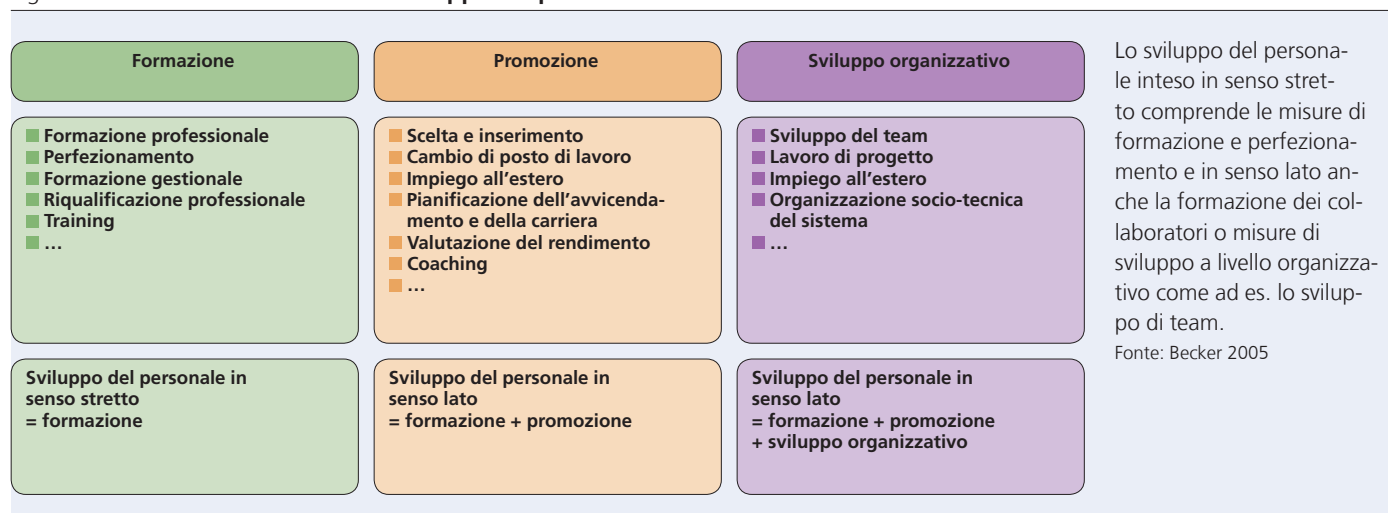
L'offerta di servizi dell'azienda deve essere:



- su misura
- in linea con i processi lavorativi concreti
- volta all'apprendimento sul posto di lavoro.

Per una breve spiegazione dei termini **evidenziati** si rimanda al glossario in fondo alla rivista.

Figura11 **Contenuti ed entità dello sviluppo del personale¹**



personale qualificato estero non si profila come una soluzione efficace sul lungo periodo in quanto anche gli altri Paesi europei si trovano di fronte allo stesso problema demografico.

Al contrario, proprio per le PI, sussiste la possibilità di continuare a lavorare con successo con l'organico esistente se le aziende si affidano a uno sviluppo del personale che coinvolge i collaboratori più anziani e qualificati.

Lo sviluppo del personale come piano di formazione dell'azienda. Nella pratica, il concetto di «piano di formazione» che racchiude gli obiettivi didattici principali dell'azienda e l'offerta didattica commisurata alle esigenze dei collaboratori viene spesso equiparato allo sviluppo del personale.

Un piano di sviluppo del personale è tuttavia più ampio in quanto non racchiude solo la formazione, ovvero l'ambito scolastico, ma anche tutta una serie di misure di promozione, assistenza e risoluzione dei problemi. Non descrive solo singole attività operative, ma formula le misure di sviluppo necessarie a medio termine per i singoli collaboratori o un intero team nel pieno rispetto degli obiettivi aziendali strategici a lungo termine.

Gli obiettivi dello sviluppo del personale

Lo sviluppo del personale è finalizzato in primo luogo all'individuazione del potenziale di apprendimento dei collaboratori, alla promozione dell'innovazione e all'attuazione dei cambiamenti sul posto di lavoro e all'interno dell'ambiente lavorativo in maniera autonoma. Affinché l'azienda cresca ed evolva nella giusta direzione lo sviluppo del personale deve poggare su tre elementi chiave: la

strategia, la struttura e la cultura. In altre parole deve rispondere alle sue domande: «dove vogliamo arrivare?», «come è strutturata la nostra collaborazione?», «quali sono i valori e i principi che ci guidano?».

Individuazione del fabbisogno formativo e di sviluppo del personale

Ogni accertamento del fabbisogno ruota intorno al confronto tra situazione effettiva e situazione auspicata. Le competenze che vengono richieste ai collaboratori derivano dall'attività commerciale dell'azienda e dalle mansioni da svolgere, mentre le competenze di cui già dispongono si evincono dall'accertamento delle loro capacità ed esperienze professionali.

L'accertamento del fabbisogno deve pertanto tenere conto sia dei fattori legati alla realtà aziendale che dei requisiti di qualificazione dei collaboratori.

Ogni impresa deve integrare la propria strategia nella struttura e nella cultura aziendale. In particolare nel caso delle piccole imprese tale cultura è fortemente influenzata dalla personalità del titolare. Dato che all'interno delle piccole imprese la gestione è organizzata con uno spiccato orientamento agli individui, la personalità dei collaboratori può essere presa in considerazione. Vivere e interiorizzare i valori e i principi, ovvero la cultura aziendale, è fondamentale per il successo in una piccola impresa.

consiglio

Domande chiave del confronto situazione effettiva / situazione auspicata



Situazione auspicata

- Quali competenze vengono richieste ai collaboratori?
- Quali competenze sono di vitale importanza per l'azienda?

Situazione effettiva

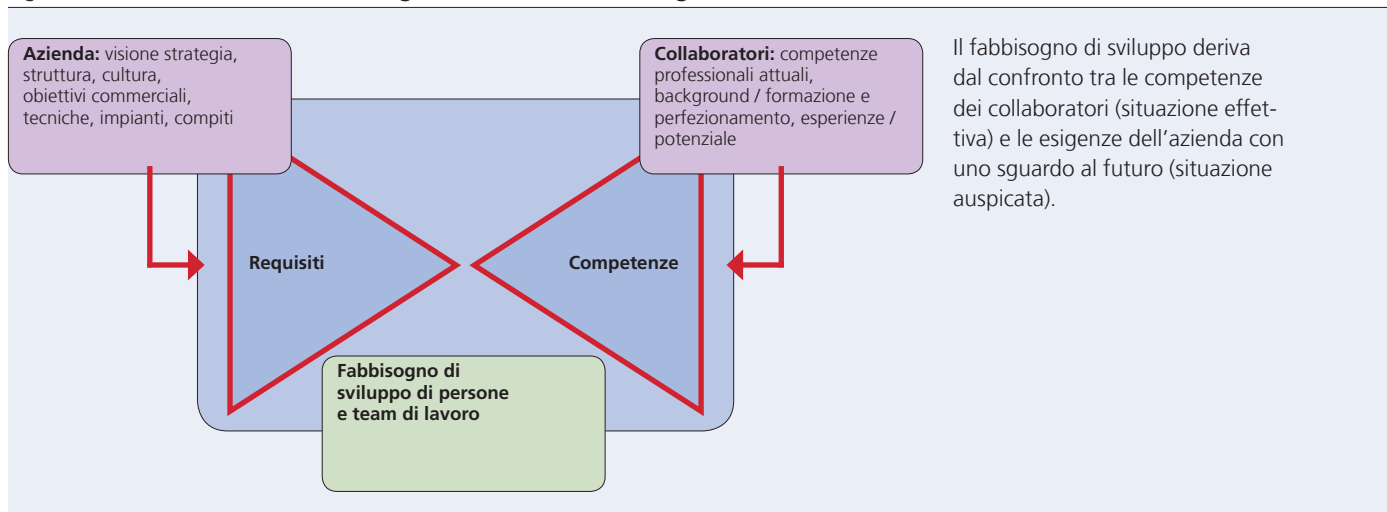
- I collaboratori possiedono le competenze richieste? Quali?
- Le competenze dei singoli collaboratori sono attuali?

Sensibilizzazione



L'obiettivo pratico di un accertamento delle esigenze non è solo quello di raccogliere le informazioni. È altrettanto importante eseguire dei colloqui di accertamento in modo da sensibilizzare i collaboratori in merito a eventuali nuovi requisiti, competenze professionali e obiettivi di sviluppo individuali.

Figura 12 **Accertamento del fabbisogno in base all'analisi degli interessi dell'azienda e dei collaboratori**



Esempio: accertamento del fabbisogno all'interno di un'azienda parafarmaceutica

In un'azienda parafarmaceutica a conduzione familiare lavorano una capogruppo e 16 collaboratori provenienti da settori diversi: marketing, consulenza clienti, laboratorio e commerciale. Finora, all'interno dell'azienda è prevalso il lavoro individuale: gli specialisti svolgono principalmente mansioni specialistiche e sono poco propensi a collaborare con i colleghi. La varietà professionale all'interno del team è poco marcata, il che complica la possibilità di gestire con flessibilità le esigenze dei vari clienti. Nel contempo il cambiamento strutturale nei mercati farmaceutici e parafarmaceutici richiede al team di vendita competenze sempre maggiori.

Il progetto di riorganizzazione solleva la questione della qualificazione. In futuro l'azienda dovrà concentrarsi maggiormente su due processi chiave: la vendita di prodotti ad alto margine e la consulenza individuale. Per la direzione è chiaro che una formazione mirata deve mettere i collaboratori in grado di lavorare in modo maggiormente interdisciplinare e orientato ai processi e alla clientela. In particolare, occorre migliorare la polivalenza professionale. Prima di procedere alla fase formativa è necessario tuttavia individuare con precisione le lacune e i punti di forza dei collaboratori.

Chiarimento delle qualifiche richieste all'interno dell'azienda. In una prima fase, la responsabile e i collaboratori fanno dunque una panoramica delle competenze di cui dispongono in relazione

ai compiti da svolgere e delle qualifiche presenti all'interno dell'azienda.

Nel corso di un workshop di una giornata i partecipanti analizzano i compiti principali e i processi chiave che l'azienda dovrà svolgere in futuro in un mercato sempre più agguerrito e i nuovi requisiti che dovrà soddisfare. Il fabbisogno di sviluppo dei singoli collaboratori dovrà essere discusso e chiarito nel corso di colloqui individuali.

Di che cosa si tratta in concreto? Dato che esistono moltissime competenze diverse è utile tenere presente almeno la seguente suddivisione: competenze professionali, competenze metodologiche, competenze sociali e comunicative.

L'adozione di misure. Nell'esempio sopra citato potrebbe essere adottata una misura concreta sulla base dell'autovalutazione dei 16 collaboratori a cui verrebbe chiesto di indicare le persone che secondo loro dispongono delle competenze richieste e quelle che invece presentano visibili lacune. Per alcuni collaboratori non vengono indicate solo delle formazioni da seguire in base alla funzione che andranno ad occupare in seguito alla riorganizzazione dell'azienda, ma vengono anche pianificati determinati scatti di carriera. Il pianificatore di marketing deve avere ad esempio la possibilità di assumere la guida di una succursale e l'impiegato commerciale che svolge da tre anni funzioni di controlling di diventare responsabile dell'unità di supporto amministrativo.

Strumenti vari

Un accertamento attento e oculato del fabbisogno è fondamentale per uno sviluppo mirato del perso-

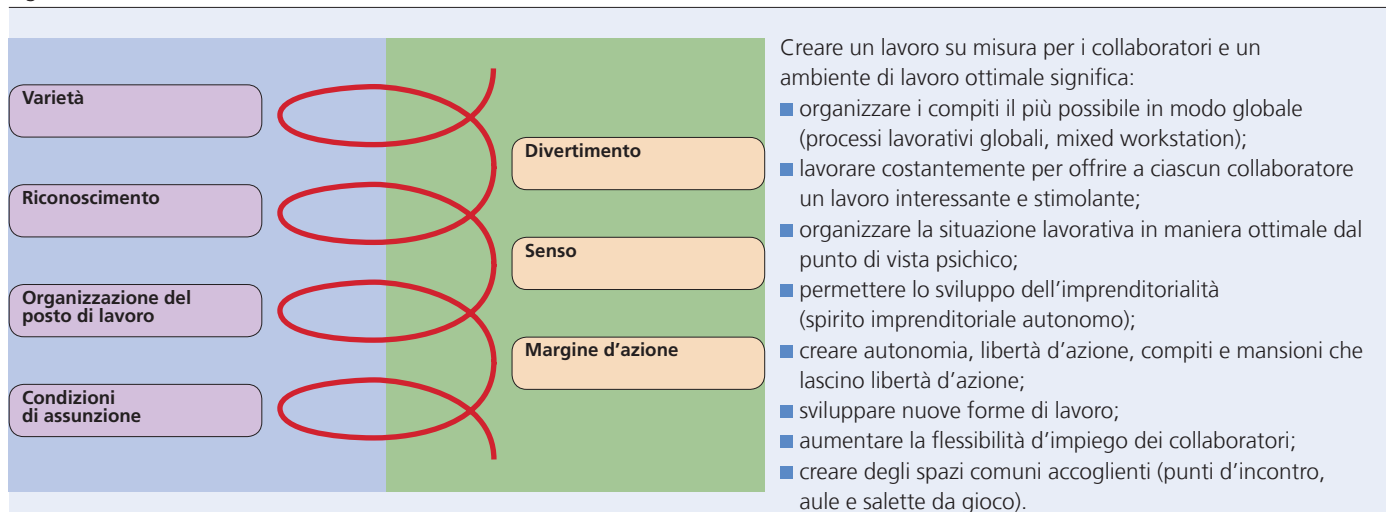
consiglio

Esempi di misure di sviluppo



- La tipografia effettua investimenti mirati nella formazione EED dei grafici
- Il negozio di ottica decide di organizzare una formazione di vendita
- L'azienda IT organizza formazioni per il servizio esterno
- La falegnameria decide di introdurre una gestione delle idee
- La direttrice di una cooperativa agricola segue un seminario di management esterno
- titolare della PI permette al suo vice e potenziale successore di seguire un coaching individuale di 10-12 ore

Figura 13 Che cosa rende il lavoro interessante?



nale e permette di desumere altri strumenti e misure di sviluppo che possono comportare dei vantaggi per le PI in base alla situazione:

- partecipazione a eventi esterni;
- svolgimento di formazioni e seminari all'interno dell'azienda;
- elaborazione di una tematica rilevante dal punto di vista strategico (ad esempio la qualità);
- coaching di persone chiave;
- elaborazione professionale di progetti;
- pianificazione della carriera e dell'avvicendamento;
- analisi di progetti clienti conclusi;
- presentazione di proposte, gestione delle idee.

La formazione come misura più ricorrente. Le statistiche dimostrano che la strada più seguita dalle aziende a livello di sviluppo del personale è quella della formazione interna o esterna. Per quanto riguarda la partecipazione a manifestazioni esterne bisogna precisare che ci si concentra su due o tre offerenti al massimo in caso di adesione a un seminario esterno occorre concordare un accordo di applicabilità con il partecipante e il superiore. Queste partnership didattiche migliorano il successo del trasferimento delle conoscenze a legittimazione del fatto che le formazioni non comportano solo costi, ma costituiscono anche un investimento mirato per il successo dell'azienda. Nel caso di incontri interni è fondamentale che il formatore sia in linea con la cultura aziendale e adotti un metodo pragmatico basato sull'esperienza. Nel caso delle formazioni interne vi è inoltre la possibilità che il direttore stesso si cali nel ruolo di mediatore, il che aumenta ulteriormente il trasferimento immediato nella pratica.

Rapporto costi / ricavi

Considerati i costi piuttosto elevati delle formazioni, l'accertamento del fabbisogno ha un'importanza centrale. Le misure di sviluppo del personale non devono essere intese solo come spese per i consumi, ma come investimenti con un periodo d'ammortamento a medio termine. I costi delle misure di sviluppo del personale non sono spesso semplici costi di formazione di singoli, ma costi aggiuntivi di ottimizzazioni e riorganizzazioni aziendali che devono essere addebitati sul bilancio d'esercizio.

Conclusioni: valutare prima di sfruttare

A proposito dei costi delle misure di sviluppo del personale bisogna ricordare che nel momento in cui si decide di rinunciare allo sviluppo del personale si originano vari costi come ad es. quelli per il reclutamento o quelli legati alla perdita di incarichi per mancanza di personale qualificato.

Per fare in modo che all'interno della PI si generi valore aggiunto è necessario innanzitutto che la direzione aziendale chiarisca se intende «comperare» la creazione di valore assumendo nuovi collaboratori o se desidera svilupparla all'interno dell'azienda. Le aziende che hanno successo a lungo termine hanno puntato su uno sviluppo basato sulla stima dei propri collaboratori, che possono beneficiare così di un lavoro stimolante, motivante e gratificante.

Approfondimenti: Becker, M.: Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart 2005.

consiglio

Gli eventi formativi esterni sono efficaci se:



- i contenuti hanno un legame diretto con i problemi riscontrati sul posto di lavoro;
- viene dimostrata comprensione da parte del formatore;
- sono orientati alla pratica e non consistono in un mero apprendimento mnemonico di nozioni teoriche.

Figura 14 **Ricapitolazione delle competenze esistenti in vista delle sfide future** (team o singoli individui; esempio)

Competenze professionali	Competenze metodologiche	Competenze socio-comunicative
☐ EDV: hardware, software, sistemi d'ufficio ☐ Acquisti/vendite/marketing ☐ Disposizione/organizzazione del lavoro ☐ Processi operativi, gestione degli ordini ☐ Contabilità, controlling ☐ Servizio, consulenza clienti ☐ Protezione del lavoro/della salute/dell'ambiente	☐ Acquisire, valutare e presentare le informazioni ☐ Informare, archiviare/salvare le informazioni ☐ Pianificare il proprio lavoro ☐ Gestire le scadenze e lo stress ☐ Decidere in autonomia ☐ Agire e pensare tenendo conto dei costi ☐ Controllare il successo, assicurare la qualità	☐ Espressione in lingue straniere ☐ Essere convincenti ☐ Collaborare alla risoluzione di problemi ☐ Essere determinati (saper vendere) ☐ Gestire il rapporto con diversi clienti ☐ Gestire le divergenze di opinione

Requisiti futuri (valutazione: 1 = insufficiente; 6 = ottimo)

«Un buon salario e buone condizioni di lavoro sono sempre ripagati»

Margret Mathis, Mathis Malerbetriebe, Bad Ragaz



Ragione sociale e sede: Mathis Malerbetriebe, Bad Ragaz (SG)

Settore: produzione (pittura e gessatura)

Anno di fondazione: 1964

Organico: sette collaboratori

Obiettivi: altre specializzazioni

Nel settore della pittura e gessatura, si sa, la guerra dei prezzi è molto forte. A tale meccanismo sfugge chi punta sistematicamente su specializzazione e qualità, spiega Margret Mathis, che insieme alla sorella Antonia gestisce da dieci anni la ditta di famiglia nell'Oberland sangallese.

Mathis Malerbetriebe? È un'azienda nota a tutti gli artigiani. D'altronde, qui a Bad Ragaz gli artigiani si conoscono tutti. Difficile sapere se la notorietà della ditta di pittura Mathis sia dovuta alla presenza di due donne in un settore prettamente maschile o piuttosto alla qualità del lavoro garantita dall'intero team. Le due imprenditrici non rispondono. «Per affermarci e farci accettare ci è voluto tempo», ricorda Margret Mathis. Margret gestisce l'azienda con competenza, è responsabi-

«La nostra è una gestione familiare, cosa che i nostri collaboratori apprezzano molto. Lo dimostra la fedeltà alla nostra azienda: uno di loro lavora con noi da 17 anni.»



le del disbrigo degli ordini e, insieme ai quattro responsabili di cantiere, si occupa del personale.

Si richiedono qualità e consulenza. Le due sorelle provengono dal settore dell'arredamento di interni. Margret Mathis ha frequentato un tirocinio per imbianchino e la scuola di pittura e in seguito si è specializzata in consulenza sui colori e Feng Shui. Antonia Mathis si è perfezionata nel settore commerciale e l'anno prossimo inizierà una formazione di commerciante. «Questa formazione mi permette di acquisire delle conoscenze che posso applicare direttamente nel mio lavoro quotidiano», spiega Antonia Mathis, responsabile dell'amministrazione dell'azienda.

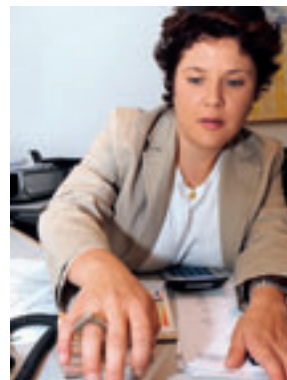
«Soprattutto nel segmento della clientela privata, che rappresenta circa l'80% del volume d'affari, la qualità e la consulenza sono molto richieste e remunerate. Molto spesso forniamo al cliente una consulenza che va oltre il semplice lavoro di tinteggio e gli diamo dei consigli ad esempio sul coinvolgimento di altri artigiani. Sappiamo come lavora un falegname che, a sua volta, conosce i nostri servizi». Questa integrazione tra artigiani, anche tra imbianchini, è importante per Margret Mathis. «Chi si procura degli ordini unicamente abbassando i prezzi, lavora in un contesto competitivo molto agguerrito ed è disposto a scendere a compromessi sul piano della qualità.»

L'azienda dà molta importanza anche alla puntualità. «Gli inquilini ad esempio hanno scadenze precise e quindi il ritardo dell'imbianchino può creare notevoli

inconvenienti». Per questo a volte si lavora anche la sera o il sabato. «È una decisione che spetta sempre al responsabile di cantiere e che viene presa insieme al suo team.»

L'indipendenza come filosofia. In generale i responsabili di cantiere, con i loro due o tre dipendenti, godono di una grande indipendenza e sono responsabili dell'andamento del lavoro all'interno del loro cantiere. Margret Mathis interviene solo quando si presentano problemi specifici. Durante le riunioni serali si discute dell'avanzamento dei cantieri e si programma il lavoro per i giorni successivi. In tal modo ci si assicura anche che i preventivi vengano sempre rispettati. I team si impegnano al massimo per raggiungere gli obiettivi finanziari annuali dell'azienda. In questo caso il bonus per un responsabile di cantiere può essere pari a un quattordicesimo salario, mentre per i collaboratori la ricompensa è rappresentata da una grande festa.

L'obiettivo annuale non è tuttavia circoscritto a semplici cifre di fatturato, ma comprende anche il perfezionamento. Le due imprenditrici sono infatti convinte che le spese di formazione, i livelli salariali superiori alla media e la formazione di apprendisti vengono sempre ripagati. «La fedeltà dei nostri collaboratori è molto grande.» Anche le forze lavoro temporanee dalla Germania vengono inviate di anno in anno nell'Oberland sangallese. Ciò riduce l'onere della gestione del personale e il tempo di avviamento al lavoro, a beneficio della qualità generale.



Mathis Malerbetriebe si è fatta un nome nella regione grazie alla politica del personale e della qualità. Lo dimostra il prestigio degli incarichi ricevuti, tra i quali spiccano la clinica di Pfäfers, il Kursaal a Bad Ragaz o il Grand Resort Bad Ragaz.

La valutazione del personale come compito di gestione

Prof. dr. Urs Frey

Quali sono le ragioni per cui un'azienda preferisce concentrarsi su contratti di manutenzione delle macchine o sul controllo del rispetto degli intervalli di servizio piuttosto che sulla preparazione mirata di un colloquio con un collaboratore? Cosa preoccupa un responsabile di un'azienda alla sola idea di doversi occupare della valutazione del personale? Perché non basta limitarsi a un complimento durante la cena di Natale, del tipo «Hai lavorato bene anche quest'anno. Sono contento che rimani con noi anche l'anno prossimo»? Il colloquio con i collaboratori riveste oggi una grande importanza anche per una PI. Come affrontarlo?

Scopo della valutazione del personale

La valutazione del personale analizza il rendimento e il comportamento di un collaboratore in base alle informazioni che i dirigenti hanno raccolto durante il periodo di valutazione, generalmente di un anno, attraverso osservazioni e controlli.

Approccio sistematico e spontaneo. La valutazione dei collaboratori può avvenire sistematicamente con l'ausilio di una griglia di valutazione più o meno standardizzata e applicata a intervalli regolari (una o due volte all'anno). La **valutazione** è invece spontanea quando il superiore apprezza quotidianamente il collaboratore attraverso le decisioni che prende e gli dà un **feedback** sotto forma di valutazione. Entrambe le forme sono utili; il giusto mix è spesso la soluzione migliore.

Scopo della valutazione

Gli obiettivi di una valutazione del personale sono i seguenti:

- valutazione di tutti i collaboratori di un'azienda sotto il profilo del rendimento e del comportamento (per i superiori eventualmente anche del potenziale) secondo un metro identico per tutti i collaboratori;
- esame dello stipendio corretto, ossia conforme al rendimento e al comportamento;
- promozione sistematica della crescita dei collaboratori, basata sulla discussione dei punti deboli sul piano del comportamento e del rendimento, sul riconoscimento dei punti forti e del potenziale di sviluppo.

La valutazione del potenziale all'interno delle PI è assai rara poiché le possibilità di sviluppo gerarchico sono spesso minime. Molto spesso sono i desideri e le predisposizioni dei collaboratori a determinarne l'evoluzione. Pertanto in questa sede l'aspetto della valutazione del potenziale verrà tralasciato.

Cosa comprende una valutazione completa del personale?

Prospettive differenziate. Dal punto di vista qualitativo, una valutazione completa del personale comprende da un lato il controllo del raggiungimento dell'obiettivo concordato e, dall'altro, il modo in cui è stato raggiunto (valutazione dell'obiettivo e del processo).

Sotto il profilo quantitativo la valutazione complessiva periodica (ad esempio una volta all'anno a dicembre) ha la stessa importanza

consiglio

Criteri secondo i quali viene normalmente valutato un collaboratore

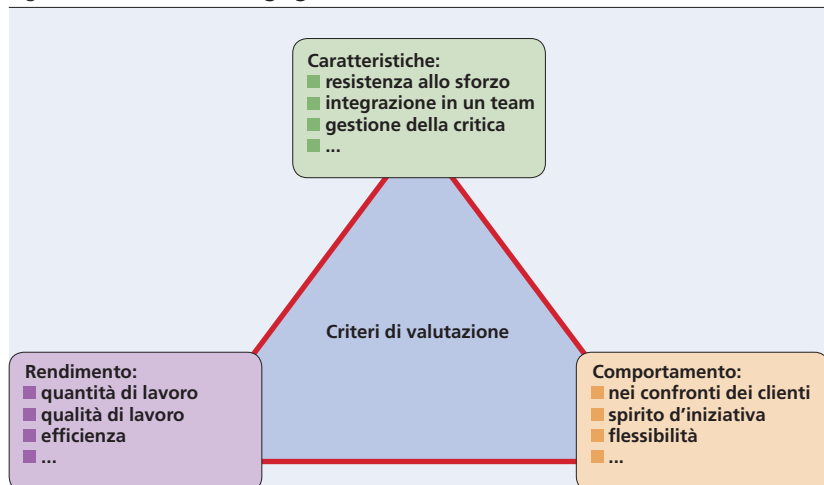


I criteri più spesso applicati per la valutazione dei collaboratori sono (ordinati per frequenza):

- conoscenze specifiche
- impegno e diligenza
- comportamento nei confronti dei dirigenti e dei collaboratori
- affidabilità
- qualità del lavoro
- resistenza allo stress
- capacità espressive
- velocità di lavoro
- capacità organizzative e di programmazione
- disponibilità ad assumere responsabilità.

Per una breve spiegazione dei termini **evidenziati** si rimanda al glossario in fondo alla rivista.

Figura 15 Criteri di una griglia di valutazione



La griglia di valutazione comprende spesso più criteri che variano in funzione del settore e del tipo di attività del collaboratore. In generale si applicano principalmente tre tipi di criteri: caratteristiche, rendimento e comportamento (cfr. anche pag. 28, valutazione dei collaboratori).

di una valutazione continua del comportamento quotidiano, ad esempio attraverso un complimento spontaneo o la segnalazione di una lacuna. Dal punto di vista temporale, va valutata dapprima la prestazione nel passato. Anche le aspettative sulle prestazioni future e il comportamento sono una componente importante di una valutazione complessiva.¹

Autovalutazione e valutazione di terzi. Una valutazione può essere effettuata sia dal collaboratore stesso (**autovalutazione**) che dai superiori ed eventualmente anche da colleghi di lavoro o clienti (valutazione di terzi). L'autovalutazione aiuta il collaboratore ad apprezzare meglio le sue capacità e ad armonizzare le reciproche aspettative (le sue e quelle di superiori o collaboratori).

La correttezza della procedura è determinante

La premessa è la motivazione. È importante capire che per il collaboratore ogni colloquio viene percepito come una valutazione, in particolare nei settori in cui la comunicazione interpersonale non è frequente. Tra i compiti di un colloquio di valutazione vi è la motivazione del collaboratore nell'ottica di un miglioramento delle prestazioni. In tale contesto la critica del superiore, intesa come confronto oggettivo con le prestazioni effettive del collaboratore, assume un ruolo importante. Il superiore illustra le lacune, dal suo punto di vista, attraverso fatti concreti.

Per un colloquio di valutazione sono previste alcune regole essenziali.

- Il colloquio di valutazione si svolge sempre a quattr'occhi.
- Il colloquio non poggia sull'autorità del superiore e deve svolgersi in un'atmosfera di collaborazione. Il superiore cerca di compensare tale divario.
- Il contenuto, lo stile e lo svolgimento del colloquio vanno adattati alla personalità della persona valutata (cfr. il modello di grado di maturità del collaboratore a pag. 10). L'atteggiamento professorale di un collaboratore più esperto sarebbe fuori luogo, esattamente come se un superiore omettesse di spiegare a un collaboratore inesperto come migliorarsi.
- L'oggetto del colloquio sono le caratteristiche del rendimento e il comportamento della persona valutata, ma non la sua personalità.
- Il superiore evita critiche esagerate o schematiche. La critica è costruttiva ed imperniata sulle tre «c»: concisa, concreta, costruttiva. La critica costruttiva deve limitarsi agli errori del passato e concentrarsi sulle opportunità di miglioramento.
- Il superiore ricerca delle possibilità di promozione insieme al collaboratore.
- Un atteggiamento collaborativo richiede anche il parere del collaboratore (autovalutazione).
- Un colloquio di valutazione del personale è una preziosa opportunità per concordare futuri obiettivi con i collaboratori («**Management by Objectives**»)
- Il superiore deve esternare la propria fiducia al termine del colloquio («Sono felice di proseguire la collaborazione con lei e la ringrazio per il prezioso impegno dimostrato fino a questo momento».)

consiglio

I quattro punti di una valutazione completa del personale



- Obiettivi e valutazione del processo
- Valutazione globale periodica e valutazione del comportamento quotidiano
- Valutazioni orientate al passato e al futuro (rendimento e aspettative)
- Autovalutazione e valutazione di terzi

Figura 16 **Griglia per un colloquio di valutazione**

I seguenti punti rappresentano una possibile griglia per un colloquio di valutazione efficace

☐	1. Creare un ambiente positivo (gradevole, improntato alla collaborazione), scegliere un luogo tranquillo, in cui il collaboratore si senta a suo agio, con la certezza di non essere disturbati
☐	2. In che modo il collaboratore vede se stesso? (stimolare l'autovalutazione, l'autocritica)
☐	3. Amplificare i punti forti del collaboratore (ponendo domande adeguate, ad es. «quale attività svolge con particolare piacere, su quali aspetti vorrebbe concentrarsi il prossimo anno?»)
☐	4. Individuare e ridurre le lacune del collaboratore
☐	5. Durante il colloquio il collaboratore mostra un atteggiamento attivo o passivo? È capace di ascoltare? Risponde con precisione alle domande poste? Si sente a proprio agio, si pone in modo naturale e spontaneo?
☐	6. Prendere decisioni di comune accordo (definire gli obiettivi per la valutazione successiva, comunicare gli obiettivi e farli confermare in funzione del livello gerarchico)
☐	7. Commiato positivo (ad esempio: «Grazie per la franchezza, è stato un colloquio piacevole e schietto»)

Rilevante per il clima aziendale. La valutazione del personale e il colloquio di valutazione incidono in maniera determinante sulla motivazione del collaboratore e sul clima aziendale e devono essere pertanto effettuate con grande senso di responsabilità.

I problemi dell'autovalutazione

Molti ostacoli. La valutazione del personale pone quotidianamente dei problemi. Ciò è inevitabile perché ogni metodo presenta delle lacune e soprattutto perché è in gioco l'aspetto umano: chi valuta e chi è valutato sono innanzitutto delle persone. La conoscenza dei possibili ostacoli consente di ridurre gli errori. Di seguito elenchiamo i principali «fattori di disturbo»².

- I pregiudizi e la persistenza della prima impressione: i pregiudizi (ad es. relativi alla nazionalità o al sesso) oppure la prima impressione (ad es. un ritardo) possono determinare le impressioni successive.
- Le proiezioni delle lacune dei dirigenti stessi oppure la ricerca di un capro espiatorio in caso di insuccessi.
- L'effetto «aura»: poche impressioni hanno il sopravvento sui giudizi successivi, ad esempio i ritardi di un collaboratore incidono anche sulla valutazione delle sue competenze.
- L'influenza della propria immagine generale delle persone: ogni persona ha un proprio sistema di valori che determina (in modo positivo o negativo) il giudizio sulle altre persone.
- L'idealizzazione e la «tendenza a minimizzare»: le aspettative nei confronti di un collaboratore sono realisticamente eccessive poiché sono basate su un caso ideale. Viceversa molti superiori

tendono a valutare i collaboratori con eccessivo compiacimento per evitare conflitti e assumere il ruolo del «buono».

- La pressione del gruppo o le voci di corridoio: i superiori raccolgono informazioni sui propri collaboratori. A volte si tratta tuttavia di dicerie false che colpiscono soprattutto i collaboratori meno amati (si sfiora il **mobbing**). Le informazioni di terzi vanno pertanto sempre analizzate con attenzione prima di farle confluire nella valutazione.

Grande dispendio di tempo. Anche il tempo e il lavoro extra richiesti per i colloqui non vanno sottovalutati: per l'azienda si tratta di oneri che vanno a gravare sulle spalle dell'imprenditore. Per ogni valutazione approfondita vanno previste da tre a cinque ore all'anno (per osservazione, controlli e sintesi delle informazioni), cui si aggiungono due ore circa per la preparazione del colloquio e un'ora per il colloquio in sé. Per un superiore si tratta di un lavoro extra non indifferente. Durante le valutazioni del personale possono inoltre emergere autentici conflitti dovuti a frustrazioni sommerse o a problemi latenti e che richiedono molto tempo per essere risolti.

consiglio

Obiettivi comuni

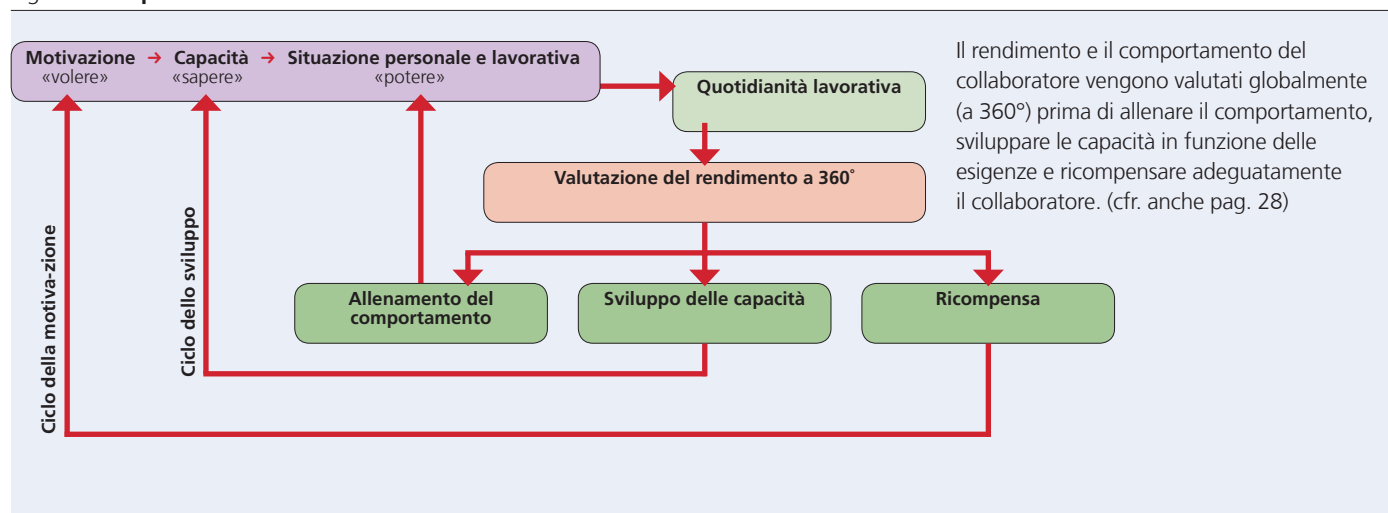


Se durante il colloquio di valutazione vengono definiti obiettivi in comune (determinazione degli obiettivi) occorre verificare se gli obiettivi sono realistici e se sono stati definiti in modo chiaro, ossia se vengono interpretati da entrambe le parti in modo corretto.

Gli obiettivi sono

- realmente raggiungibili (nel caso contrario il collaboratore è rassegnato),
- oggettivamente riconducibili a punti di riferimento (misurabili),
- formulati in modo chiaro,
- oggettivamente motivati,
- redatti per iscritto e articolari in obiettivi intermedi?

Figura 17 Impostazione della valutazione a 360°



Lista di controllo: valutazione dei collaboratori

Approfondimenti:
 Hetze, J.: Personalwirtschaftslehre, 1995.
 Schanz, G.: Personalwirtschaftslehre, 2000.

Categoria	Criterio	insufficiente	lacunoso	sufficiente	soddisfacente	buono	ottimo
		1	2	3	4	5	6
1. Rendimento	Quantità di lavoro						
	Qualità del lavoro						
	Produttività						
	Efficienza lavorativa						
	Accuratezza						
	Raggiungimento degli obiettivi						
2. Competenze	Capacità specifiche						
	Tenuta						
	Spirito di collaborazione						
	Capacità di critica						
	Capacità di comunicazione						
	Capacità gestionale						
3. Comportamento	Nei confronti dei clienti						
	Nei confronti dei superiori						
	Spirito d'iniziativa						
	Flessibilità						
	Disponibilità all'aggiornamento						
	Senso della qualità						
	Senso della redditività						
	Somma						
Osservazioni:							

Glossario

Attestato di lavoro. Sull'attestato di lavoro figurano di norma i seguenti dati: nome, cognome, data di nascita, attinenza, data d'inizio e fine del rapporto di lavoro, descrizione della funzione, descrizione dei compiti, posizione gerarchica, promozioni e misure disciplinari con data, valutazione delle competenze professionali e personali, valutazione del comportamento, dei rapporti con superiori, collaboratori e clienti, eventualmente la ragione delle dimissioni, un ringraziamento per la collaborazione e gli auguri per il futuro. Per legge, ogni collaboratore che lascia l'azienda ha diritto a un attestato di lavoro che non può essere formulato in modo negativo. È possibile richiedere anche una semplice attestazione, cosa che si sconsiglia poiché ha un effetto negativo sul successivo datore di lavoro.

Attestato intermedio. Può essere richiesto dal collaboratore per ragioni concrete, ad esempio nel caso in cui un datore di lavoro abbia previsto un licenziamento e il collaboratore desideri candidarsi altrove, se richiesto per la partecipazione a un corso di aggiornamento, in caso di vendita dell'azienda, prima del trasferimento in un altro settore dell'azienda, in caso di cambiamento del superiore o prima di una lunga interruzione del rapporto di lavoro.

Autovalutazione. Assume spesso la forma di una griglia che consente al collaboratore di valutarsi. Tale indagine può aiutare un collaboratore o un team ad assumere una maggior consapevolezza dei propri pregi, dei punti deboli o del suo potenziale.

Candidatura spontanea. Avviene in modo spontaneo, indipendentemente da bandi di concorso o da offerte di lavoro e può essere redatta in modo succinto oppure esteso.

Colloquio con il personale, detto anche colloquio di qualifica. Strumento che consente a superiori e collaboratori di discutere regolarmente, o in caso di necessità, determinati aspetti quali gli obiettivi definiti, la valutazione delle prestazioni, l'aggiornamento, il feedback personale, le possibilità di evoluzione, eccetera.

Competenze gestionali, dette anche qualità manageriali. Determinate caratteristiche e capacità che legittimano una persona in una funzione dirigenziale. Fra le qualità più spesso menzionate: resistenza allo stress, intelligenza, capacità di valutazione, integrità, autocontrollo, creatività, forza di persuasione e senso di responsabilità.

Delega. Poggia su una chiara definizione dei compiti, delle relative competenze e delle responsabilità che ne risultano. Ogni collaboratore assume pertanto la responsabilità dei compiti che gli sono stati assegnati, senza rivolgersi al livello gerarchico superiore. La delega mira a ridurre l'onere dei dirigenti nonché l'attività amministrativa, ma anche ad aumentare il senso di responsabilità dei collaboratori. In tale ottica rappresenta un possibile strumento di motivazione. Se applicato in modo eccessivo, tale principio può rivelarsi controproducente.

Direzione. Per direzione si intende l'influenza esercitata sui collaboratori tramite strumenti di gestione finalizzati al raggiungimento di un obiettivo.

Feedback. La risposta auspicata e costruttiva sugli effetti del comportamento dei collaboratori. Ciò consente ai collaboratori di valutare meglio le conseguenze del loro comportamento e di adottare misure mirate.

Fluttuazione. Il tasso di fluttuazione è pari al numero di partenze in una determinata fascia temporale, generalmente di un anno. Ogni partenza di un collaboratore che deve essere sostituito provoca costi elevati di ricerca del personale e avviamento al lavoro. Per le piccole imprese una partenza può coincidere con la possibilità di riorganizzare la gestione del personale e di assumere eventualmente una persona con un profilo diverso.

Grado di maturità. Concetto che poggia sull'ipotesi secondo cui ogni collaboratore va gestito in funzione del suo grado di maturità affinché il suo potenziale possa svilupparsi a beneficio dell'azienda. Il superiore adatta il proprio stile di leadership al collaboratore entro i limiti della propria personalità.

Gruppi di interesse. Detti anche «stake holder». Si tratta di persone e organizzazioni che hanno aspettative e diritti nei confronti dell'azienda. Tra i principali vanno annoverati i collaboratori, i clienti, i concorrenti, i fornitori, le autorità, i finanziatori di capitali propri e di capitali terzi. Ogni azione dell'azienda incide su uno o più gruppi di interesse, a volte valorizzando un gruppo o mettendolo in cattiva luce.

Management by ... È un principio di gestione applicato da un superiore o da un'azienda. Si tratta spesso di una gestione orientata agli obiettivi («Management by Objectives») e di una gestione per eccezioni («Management by Exception»).

Mobbing. Comprende tutte quelle manovre che hanno lo scopo di disgustare una persona fino a spingerla a lasciare l'azienda. Ne fanno parte la diffusione di dicerie, l'assegnazione di compiti insensati, la minaccia di violenze, l'isolamento sociale o critiche ripetute.

Profilo della funzione. Descrizione di una determinata funzione all'interno dell'azienda, basata su premesse, compiti, competenze, funzioni superiori o inferiori.

Stile di leadership. Si distinguono i seguenti stili di leadership: autocratico (i subalterni non vengono coinvolti), autoritario (rapporto di ubbidienza), burocratico (molto regolamentato), carismatico (basato sulla personalità del dirigente), democratico (coinvolge i collaboratori), orientato ai gruppi (coinvolgimento di tutti i team), cooperativo (collaborazione tra dirigenti e collaboratori), partecipativo (gestione orientata a linee guida, coinvolgimento dei collaboratori nelle decisioni aziendali), orientato alla personalità (ossia alla personalità dei singoli collaboratori), orientato al significato (a valori e significato).

Strumenti di gestione. Sono i diversi strumenti di cui si avvale un dirigente, ad esempio ordini, accordi sugli obiettivi, critica o delega.

Valutazione. La valutazione dell'adempimento del rendimento pattuito, del comportamento osservato e delle caratteristiche della personalità e le relative conseguenze.

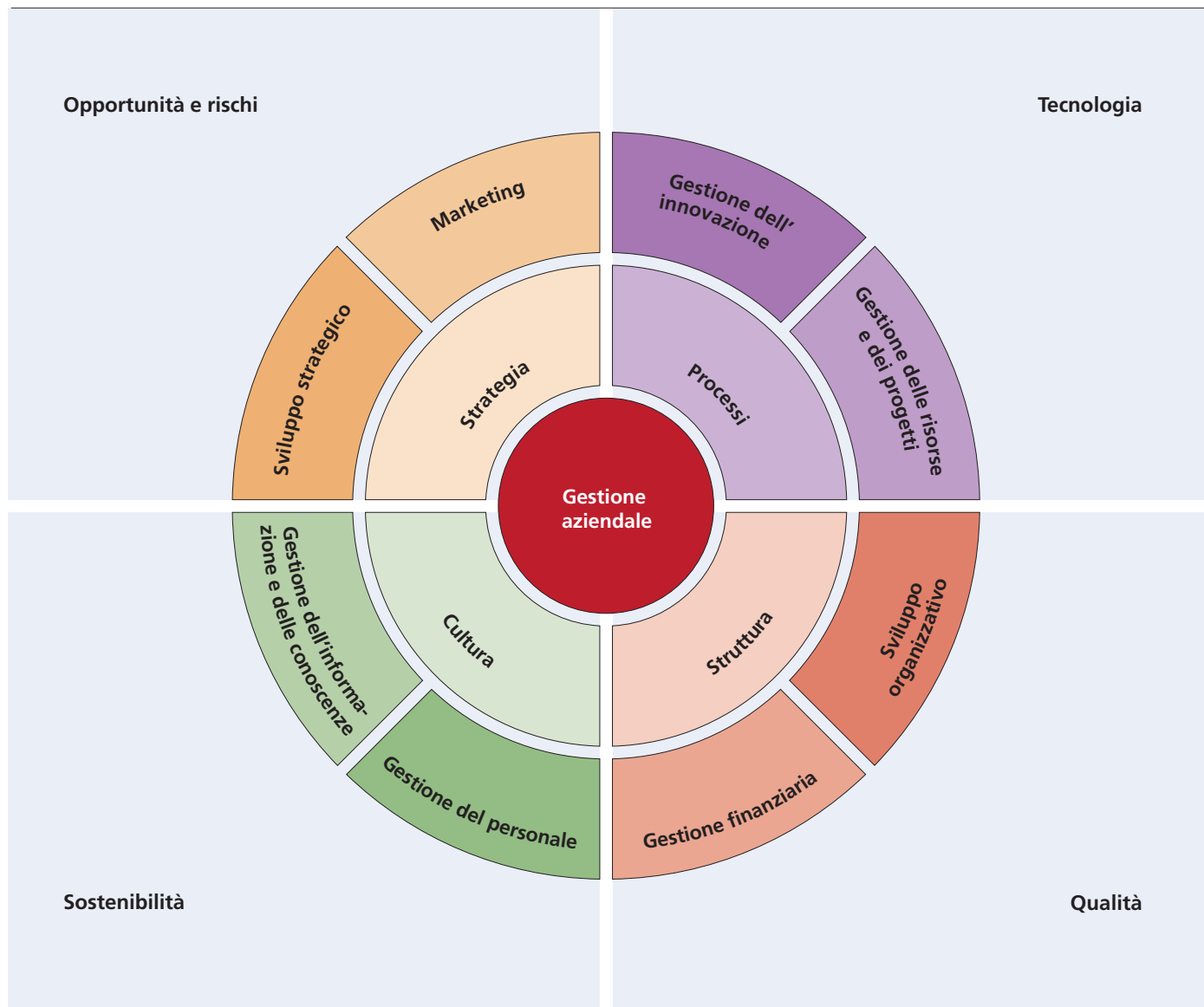
Nel prossimo numero

Anticipazioni. Il prossimo numero di «pi – Gestione della piccola impresa» sarà interamente dedicato alla «definizione dei prezzi». Il prezzo di un prodotto o di un servizio è la leva principale del guadagno. Ma è anche il criterio determinante per gli acquirenti? Che importanza hanno la qualità o l'assistenza? Il rapporto qualità / prezzo deriva dalla valutazione dell'utilizzo auspicato e dei relativi costi. La definizione dei prezzi tiene conto delle esigenze individuali dei clienti, di un intero segmento di mercato e della concorrenza. «pi – Gestione delle piccole imprese» fornisce inoltre una serie di utili suggerimenti per valutare correttamente il valore dei servizi offerti in rapporto al target e definire, di conseguenza, il prezzo adeguato.

Lo speciale dedicato alla «definizione dei prezzi» uscirà nella primavera 2009. Ordinatelo subito con il tagliando allegato. Se decidete invece di abbonarvi a «pi – Gestione della piccola impresa» riceverete ogni sei mesi uno speciale dedicato a diverse tematiche di management rilevanti per il successo della vostra PI.

Per posta e non solo – È possibile ordinare la pubblicazione
«pi – Gestione della piccola impresa» anche online su www.postfinance.ch/pi

Il modello di gestione delle PI



Temi gestionali per gli imprenditori. «pi – Gestione della piccola impresa» si occupa di tematiche proprie della realtà imprenditoriale che possono essere raffigurate attraverso il modello di gestione delle PI elaborato dal prof. dr. Urs Frey*.

Il cerchio interno è suddiviso in quattro sezioni che corrispondono rispettivamente agli obiettivi a lungo termine (strategia), all'organizzazione delle procedure (processi), al coordinamento dei compiti più svariati (struttura) e al sistema collettivo dei valori, dei modi di pensare e agire

di tutti i collaboratori di un'azienda (cultura).

Panoramica dei compiti e delle funzioni. I campi d'attività principali intesi come settori d'attività concreti della vita dell'imprenditore possono essere identificati con le otto funzioni riportate nel grafico (sviluppo strategico, marketing, gestione dell'innovazione, gestione delle risorse e dei progetti, gestione finanziaria, gestione del personale, gestione delle informazioni e delle conoscenze). Ciascun imprenditore deve svolgere tali mansioni

per garantire una gestione mirata di un determinato settore o dell'intera azienda.

Il modello comprende inoltre quattro funzioni trasversali (opportunità e rischi, tecnologia, qualità e sostenibilità) che riguardano l'elaborazione di quesiti centrali particolarmente importanti per l'intera azienda. Si tratta di attività che toccano e competono, seppur in maniera diversa, tutte le funzioni.

*Il prof. dr. Urs Frey è docente incaricato di economia aziendale, membro della direzione dell'Istituto svizzero per le piccole e medie imprese dell'Università di San Gallo (KMU-HSG), nonché docente alla Steinbeis-Hochschule di Berlino (SHB).

pi – Gestione della piccola impresa

Pubblicato da PostFinance in collaborazione con KMU-HSG

KMU-HSG

L'«Istituto svizzero per le piccole e medie imprese» (KMU-HSG) è stato fondato nel 1946. L'istituto del rinomato ateneo di San Gallo si profila come l'unico centro di competenze a livello universitario che si occupa unicamente della promozione delle piccole e medie imprese. «PMI, aziende a conduzione familiare e imprenditorialità» sono le aree di principale interesse dell'istituto. Il KMU-HSG attivo nei formazione e perfezionamento consulting & services, ricerca e insegnamento universitario, affianca alla sua attività principale cooperazioni con svariati ricercatori e centri di formazione.
www.kmu.unisg.ch

PostFinance

PostFinance è un operatore finanziario di successo e un'importante unità aziendale della Posta Svizzera. È il numero uno nel settore del traffico dei pagamenti e dell'e-finance, la gestione elettronica del conto. PostFinance offre a clienti privati e commerciali servizi finanziari globali e innovativi nei settori pagamenti, investimenti, previdenza e finanziamenti.
www.postfinance.ch