



## *La GESTIONE delle RISORSE UMANE*

***PULI SRL – 30 Settembre 2003***

### **PREMESSA**

Quella di oggi è stata una nuova occasione di riflessione, a sei mesi di distanza dalla prima conferenza organizzata da Puli. Opportunità che ci è data dalla svolta di fronte alla quale si trova il settore del pulito. A fronte degli stessi risultati, infatti, il mercato ci richiede sforzi sempre ed una *competenza* aggiornata e flessibile.

Inoltre, se guardiamo ciò che avviene non molto lontano da noi, e cioè in Europa, ci rendiamo facilmente conto che i prodotti e servizi offerti sono sempre più simili. E' per questo motivo che, per differenziarci, noi vorremmo puntare alle variabili della qualità e della specializzazione.

### **L'ARGOMENTO**

In tutte le imprese, a prescindere dalle dimensioni, l'80% circa dei costi è rappresentato dalla voce "gestione del personale". *Ma chi sono queste persone da gestire? Perché vanno a lavorare nelle I.P.? Quanto dura in media la loro permanenza?*

Alcune risposte sarà possibile delinearle in questa sede, ma solo a seguito di una riflessione personale.

La gestione delle risorse umane richiede sempre maggiore **competenza** verso la quale talvolta, nelle organizzazioni, non vengono destinati sufficienti sforzi, attenzioni e risorse, come avviene invece per la finanza, la tecnica, le relazioni.

In molti casi è il titolare stesso ad occuparsi del personale, basandosi prevalentemente sull'**esperienza**; essa, tuttavia, da sola non è più sufficiente, e necessita di essere supportata da conoscenze, consapevolezza e capacità relazionali.

## **LE FASI DEL PROCESSO**

La base del successo di ogni processo di riorganizzazione è sempre una corretta **analisi del fabbisogno** di risorse umane.

E' possibile operare una prima suddivisione nella tipologia dell'offerta, e cioè possiamo avvalerci di personale fisso oppure di personale variabile, una tipologia relativamente recente, che sta diventando una buona opportunità. Essa infatti poggia su nuove normative, maggiormente aggiornate ai cambiamenti sociali, e porta con sé di conseguenza una notevole flessibilità gestionale.

Un problema di gestione tipico delle nostre aziende è che si pensa prima a trovare un incarico, e solo dopo ci si preoccupa di cercare il personale necessario. Il comportamento migliore e, alla lunga più conveniente, prevede di identificare prima le risorse disponibili, e, successivamente, di proporre la nostra offerta.

Il rischio è infatti quello di non trovare personale qualificato, o di allungare all'inverosimile i tempi di consegna, facendo sì che il risultato finale non sia soddisfacente.

Ecco quindi che la seconda fase del processo di riorganizzazione prevede di individuare la modalità di **reclutamento**, ossia il modo di cercare risorse nel mercato del lavoro. L'esempio più classico è l'inserzione sul giornale; e qui mi soffermerei a compiere una riflessione.

In genere, chi pubblica un'inserzione e, dall'altra parte, chi la legge, evidentemente non ha trovato altra soluzione che affidare la propria professionalità ed esperienza alle poche righe disponibili. Essi forse non conoscono l'importanza del primo contatto e soprattutto non sanno che i "professionisti" usano rivolgersi ad altri canali come conoscenze dirette, passaparola nel settore di interesse, associazioni di categoria, ecc.

Dopo aver raccolto i nominativi si passa alla fase della **selezione**, una fase che richiede molta attenzione e lucidità nella valutazione di chi potrà meglio soddisfare le esigenze dell'azienda.

E' tutta un'altra situazione quando invece ci si accontenta di quello che capita, e si ringrazia anche di aver trovato qualche disperato in cerca di occupazione.

Dopo aver scelto le persone che si ritengono più idonee, si passa alla fase di **inserimento** in azienda. Questo rappresenta un momento di "*imprinting e di accettazione reciproca*", cioè di definizione delle modalità e di rispetto da entrambe le parti delle mansioni, delle regole e della cultura aziendale.

Le persone inserite in azienda il più delle volte non hanno esperienza o non conoscono il nostro modo di operare, dunque necessitano di **addestramento**. Attraverso questa fase si insegna a lavorare, anche e soprattutto secondo le modalità dell'azienda (che saranno diverse rispetto alle aziende concorrenti, pur

condividendo lo stesso territorio). Questa fase non va però confusa con la formazione professionale offerta dalle ditte produttrici, che prepara all'esecuzione di mansioni, all'utilizzo di determinati macchinari o prodotti e che è finalizzata alla massimizzazione dei risultati.

L'addestramento è invece più complesso, più articolato e la maggior parte delle volte avviene attraverso l'affiancamento di persone esperte o "anziane" dell'organizzazione.

Ciò che lega le persone all'azienda, può essere espresso in termini di **motivazione ed incentivazione**.

Il primo aspetto è una prerogativa individuale, del tutto personale, a smentita di chi sostiene che dipenda da elementi esterni.

L'incentivazione, invece, il più delle volte corrisponde al valore monetario riconosciuto agli obiettivi da raggiungere.

Si possono definire **tre livelli di motivazione**:

1) **PROFESSIONALE**

si identifica nel "*mi piace fare questo lavoro*"; la persona riconosce in sé, e non all'esterno di sé, le competenze e le abilità necessari, e ciò la rende orgogliosa della professione che svolge.

2) **AZIENDALE**

"*Mi piace fare il mio lavoro, proprio in questa azienda*"; in questo modo viene apprezzata la cultura, il clima, la storia, l'organizzazione, l'ambiente e ci si sente parte "vera" dell'organizzazione.

3) **ECONOMICA**

Non è la prima motivazione, ma viene dopo le altre e va verificata mettendo a confronto :



Questo schema vuol significare che il rapporto "remunerazione/lavoro erogato" di un dipendente non va analizzato come valore assoluto, ma va messo a confronto con altre realtà con cui la persona è in contatto.

Tuttavia, la motivazione più forte per le persone rimane quella di riconoscersi addosso una **prospettiva di crescita**, impegno dell'imprenditore verso i propri collaboratori, finalizzato a motivare professionalmente e a far diventare la vita di lavoro una scelta.

## **ORGANIGRAMMA**

L'organizzazione delle imprese di pulizia è riconducibile a semplici tipologie. Nello schema vengono prese in esame le varie figure, differenziando le aziende in base alle dimensioni.

	Aziende Piccole	Aziende Medie	Aziende Grandi	Cooper.
IMPRENDITORE	X	X	X	
MANAGER		X	X	X
ESPERTI	X	X	X	X
NEO ASSUNTI	X	X	X	X
EX – DIPENDENTI	X	X	X	X

La differenza maggiore tra le aziende di piccole e di medie/grandi dimensioni è rappresentata dalla *delega delle responsabilità* (e non del potere!).

Infatti, mentre la responsabilità nelle piccole imprese è tutta sulle spalle dell'imprenditore, nelle aziende più grandi essa viene ripartita tra i manager, chiamati a gestire dei progetti e ad ottenere dei risultati entro tempi ben definiti.

Una riflessione a parte va fatta sul caso degli ex-dipendenti che lasciano l'azienda per aprirne una loro, e non sono pochi.

Questo infatti è vissuto da molti come un problema, ma può essere utile pensare che essi si scontreranno con il fatto di dover prima o poi recuperare l'esperienza che non hanno, e che li allontana dall'essere imprenditori.

Altri ex-dipendenti sono stati assunti da aziende diverse, ma spesso nello stesso settore; può essere utile continuare a considerare risorse queste persone in quanto sono referenze attive, persone già conosciute di cui si hanno molte informazioni.

## **ALCUNE NOTE CONCLUSIVE**

La proposta è quella di *aggregarsi per dividere e condividere gli investimenti* necessari ad una competente gestione del personale.

Il punto di partenza è dunque un progetto comune, per costruire una *scuola di formazione* che sia in grado di creare **cultura del pulito e della professione**.

Come ho già avuto modo di dire in altre occasioni, è proprio la mancanza di cultura del pulito a squalificare talvolta il lavoro svolto; è quindi compito di tutti gli operatori, diffondere e far percepire agli utenti i concetti di **"igiene e sanificazione"**.

Gli imprenditori per primi devono credere in questo investimento formativo, che non è solo sapere e saper fare, ma è soprattutto saper essere.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Quadri del Forrad, *"Guida del personale, aspetti tecnici"*, Etas Libri, 1979
- Gareth Morgan, *"Images - le metafore dell'organizzazione"*, Franco Angeli, 1990
- Cocco Gian Carlo, *"Tecniche di gestione del personale"*, Buffetti Editore, 1980