

# Il sistema di valori e le priorità delle aziende che forgianno e attirano talenti

*“Puoi sognare, creare, progettare e costruire il più bel luogo del mondo... ma per rendere il sogno una realtà ti servono le persone”.*

Walt Disney

## INTRODUZIONE

Ogni azienda vorrebbe avere dei grandi talenti al suo interno. Qual è l'imprenditore che quando fa una selezione non vorrebbe servirsene come sistema per attirare una risorsa di grande valore, casomai ancora inesperta ma dalle grandi potenzialità?

È vero, forse molte delle nostre aziende non si possono permettere dei manager super esperti e con tanti anni di esperienza, ma ad ognuno di noi, in cuor suo, piacerebbe attirare e avere persone capaci, motivate, che contribuiscono in grande misura a realizzare i nostri sogni imprenditoriali, insomma delle giovani promesse. Nella preparazione di questa lettera informativa abbiamo voluto studiare quali sono le aziende che attirano persone di valore. Dove vanno a lavorare le grandi promesse che saranno i grandi manager di domani? Abbiamo scoperto che, mentre la maggior parte delle aziende insiste sul fatto di voler trovare “persone che fanno la differenza”, sono poche in realtà quelle che mettono in atto un sistema di valori adatto **AD ATTIRARE IL TALENTO E A SVILUPPARLO.**

## DIVENTARE UN MAGNETE PER I TALENTI



Il vero talento non cerca un lavoro. Il vero talento **È ATTRATTO DA UN'AZIENDA,** da un'impresa che **GIÀ IN PRIMO LUOGO È FORTE NEL MOTIVARE E DARE VITALITÀ AL PROPRIO PERSONALE.**

*“Le persone oggi cercano molto di più di uno stipendio. Vogliono essere trattate come esseri umani. Questo potrebbe sembrare ovvio, ma molti datori di lavoro ancora non lo comprendono.”*

Mitchell Thall, presidente Epicure

Abbiamo studiato alcune delle aziende che attirano grandi talenti e abbiamo riscontrato alcune caratteristiche in comune che le differenziano dalle altre.

Queste sono principalmente nei settori:

- ORIENTAMENTO DELLE PERSONE.
- FORNIRE LORO POTERE, INDIPENDENZA E AUTONOMIA.
- COMUNICAZIONE E CONDIVISIONE DELLE INFORMAZIONI.
- FORMAZIONE E SVILUPPO COSTANTE DELLE RISORSE UMANE.
- METE BEN DEFINITE.
- ORIENTAMENTO DI TUTTA LA STRUTTURA ALLA RICERCA E ALLO SVILUPPO DEL TALENTO.

## ORIENTAMENTO DELLE PERSONE

Alcune citazioni:

*“Walt Disney sapeva che non avresti mai potuto avere il tuo capo che ti urlava addosso nel retro e subito dopo ricevere un cliente in reception con un gran sorriso sulle labbra.”*

Sharon Harwood, manager della Disney University

*“Tratta i tuoi collaboratori come vorresti che loro trattassero i tuoi migliori clienti.”*

Stephen Covey, autore del best seller “I sette pilastri del successo”

*“Ogni persona che incontri ha un cartello intorno al collo che dice: ‘Fammi sentire importante.’ Se riesci a farlo, avrai successo non solo negli affari, ma anche nella vita.”*

Mary Kay Ash, fondatrice del gigante Mary Kay Cosmetics

*(continua)*

*(continua)*

*“Il modo in cui un’azienda affronta gli errori mostra quanto bene quell’azienda tirerà fuori le migliori idee e il talento delle sue persone e con quanta efficacia affronterà il cambiamento. Quando i collaboratori sanno che gli errori non porteranno a una punizione, si crea un’atmosfera nella quale le persone sono disposte a tirare fuori idee e a suggerire dei cambiamenti. Questo è importante per il successo a lungo termine di un’azienda.”*

Bill Gates, presidente della Microsoft Corporation

*“I programmi non creano prodotti di qualità. I prodotti di qualità vengono creati dalle persone.”*

John Peterman, proprietario della The J. Peterman Company

Le aziende che attirano talenti in primo luogo danno importanza alle persone. In quelle aziende una persona non è solo un dipendente o un collaboratore, è qualcuno che si è unito a loro per sposare una causa e come tale è importante, va caricato, motivato e mantenuto tale.

I manager che hanno successo e attraggono talenti sono innanzitutto persone diverse, con un senso profondo dell’etica e con una cura, un’empatia e un’attenzione fuori dal comune verso i propri collaboratori.

*“Se vuoi sapere perché i tuoi collaboratori non producono bene, fermati un attimo, vai di fronte allo specchio e guarda. Nella maggior parte dei casi, la causa più grande del problema ti sta guardando dritta negli occhi.”*

Ken Blanchard, autore di The One Minute Manager

**ESERCIZIO:** fermati un istante, libera la tua mente e analizza le tue due ultime settimane di lavoro. Il tuo tono emozionale era elevato? Ti sei presentato in azienda carico e ispirato e con la tendenza a sdrammatizzare i problemi oppure eri nervoso per i difetti delle persone che gestisci?

Hai notato le emozioni che provavano i tuoi collaboratori e ti sei fermato a parlarne con loro o eri troppo assorbito dalle tue “priorità”?

La qualità delle prestazioni delle persone nella tua azienda dipende da quanto riesci ad essere carico, positivo e motivante nel corso della tua giornata.

## DARE POTERE, INDIPENDENZA E AUTONOMIA

Il fatto di dare ai collaboratori l’autorità e la responsabilità di fare le cose a modo loro può liberare una tremenda quantità di energia. I collaboratori vogliono sentirsi membri fidati e di valore per l’azienda. Quando viene loro concessa indipendenza e autonomia, non solo i superiori possono concentrarsi su attività di più alto valore strategico, ma i collaboratori sono in grado di prendere decisioni migliori e sono molto più felici sul lavoro.

*“Gli errori che le persone faranno sono di importanza di gran lunga inferiore di quelli che farebbe il management se dicesse loro esattamente cosa fare”.*

William Mc Knight, ex Chief Executive Officer della 3M

Nonostante ciò molti manager, pur continuando ad affermare di voler coinvolgere le persone e di voler delegare, in realtà tengono ben saldo in pugno il potere decisionale, spesso delegando la responsabilità senza fornire la giusta autorità o la giusta formazione per eseguire quanto stabilito.

In base ad un’indagine dell’istituto Gallup fatta su 1200 dipendenti, il 66% degli intervistati ha detto che i loro manager avevano chiesto loro di prendere decisioni, ma solamente il 14% sentiva di aver ricevuto veramente l’autorità necessaria a prendere quelle decisioni in modo autonomo.

Gli effetti del coinvolgimento e dell’autonomia dei propri collaboratori possono essere davvero sorprendenti.

Quando il general manager della Rockwell Semiconduttori (azienda Californiana) ha aumentato il potere di spesa dei suoi collaboratori da 25 a 200 dollari, le spese sono calate del 60%.

“Il punto non è stato tagliare i costi”, dice il manager, “Il punto è stato di smettere di trattarli come bambini. Con il nuovo limite a 200 dollari le persone hanno cominciato a dirsi ‘Ehi, sono responsabile per un bel mucchio di soldi’. Ora li guardano come i loro soldi.”



*(continua)*

(continua)

Nella catena di hotel Las Vegas Mirage Treasure Islands il management opera usando un sistema di "insubordinazione programmata". Questo significa che un manager deve spiegare ai suoi collaboratori non solo quello che devono fare ma anche perché devono farlo. Se le sue spiegazioni non soddisfano il collaboratore, questi può rifiutarsi di eseguire l'ordine. Questa catena ha un turnover del 12%, vale a dire meno della metà dello standard del settore.

Il management della Domino's Pizza (gigante americano del settore alimentare) mette molto in risalto il sostegno dato ai dipendenti che agiscono in modo autonomo per contribuire alle mete aziendali. Di conseguenza non sono rimasti sorpresi quando un addetto alle pulizie che si trovava nel loro magazzino centrale, ricevendo una chiamata fuori orario da un ristorante affiliato che aveva finito alcuni ingredienti per la preparazione delle pizze, ha preso le chiavi di un camion, ci ha messo sopra gli ingredienti che servivano e lo ha guidato per alcune centinaia di chilometri consegnando il carico necessario a mantenere quel ristorante aperto il giorno dopo.



Qualsiasi dipendente alla Ritz Carlton Company di Atlanta ha l'autorità di fare qualunque cosa necessaria e di spendere fino a 2000 dollari per risolvere immediatamente le lamentele di un cliente. Per di più, quello che ha deciso non verrà mai messo in discussione.

"Un'ampia tolleranza dell'insuccesso è una caratteristica fondamentale dell'ambiente positivo, innovatore e orientato al successo. James Burke, amministratore delegato della Johnson & Johnson, spiega che uno dei principi della sua azienda è di accettare di buon grado gli insuccessi.

Egli aggiunge che il generale Johnson, fondatore della società, gli diceva:

*'Si deve essere capaci di sbagliare. Non si può innovare se non si è disposti ad accettare l'insuccesso.'* La tolleranza del fiasco è un elemento peculiare della cultura delle aziende di successo".

Tom Peters, autore di "Alla ricerca dell'eccellenza"

**ESERCIZIO:** passa in rassegna la tua gestione di un caso recente, in cui un tuo collaboratore al quale avevi dato autonomia ha creato un problema. La correzione di quel collaboratore ha messo in risalto il tuo notevole apprezzamento per il suo tentativo di risolvere la situazione (anche se in modo sbagliato) oppure si è solamente concentrata sul fatto che "aveva sbagliato"? "Le decisioni devono essere prese al più basso livello possibile per far sì che il management alla cima mantenga la sua efficienza."

## COMUNICAZIONE DELLE INFORMAZIONI

*"Un individuo senza informazioni non è in grado di assumersi la responsabilità. Un individuo al quale vengono fornite le informazioni non può fare nient'altro che assumersi la responsabilità".*

John Carlzon, ex presidente e amministratore delegato della Scandinavian Airlines

La comunicazione è la colla che tiene unita un'organizzazione.

Nelle aziende che hanno un'elevata performance i collaboratori, a tutti i livelli, sono un anello fondamentale nella catena di comunicazione e le informazioni salgono e scendono molto liberamente da un livello all'altro.

Ai collaboratori viene data fiducia fornendo loro importanti informazioni finanziarie e includendoli nel processo di decisione.

Collaboratori ben informati sono collaboratori bravi e produttivi perché si sentono coinvolti.

*"Le persone senza informazioni non possono agire in modo responsabile. Le persone informate sono obbligate ad agire in modo responsabile".*

John Carlos, Alan Randolph, Ken Blanchard, consulenti americani

Intel non sarebbe dov'è oggi (numero uno assoluto al mondo nei microprocessori) senza una forza lavoro motivata e coinvolta.

Per il successo di Intel è stata critica la visione del suo presidente, Andy Grove, che include la sua politica di comunicare quante più informazioni possibili al massimo numero di impiegati dell'azienda. "Il management ha a che fare con il buon senso organizzato". Dice Grove "Comunichiamo, comunichiamo e comunichiamo, ad ogni livello, in ogni modo. Chiunque può fare qualsiasi domanda a qualsiasi persona."

(continua)

(continua)

Negli anni settanta e ottanta la Dana Corporation, sotto la guida di Mr. Rene Mc Person, pur operando in un settore di modesto contenuto tecnologico è arrivata a piazzarsi al secondo posto tra le "500" aziende di Fortune per quanto riguarda il ritorno sul capitale investito. In 10 anni il fatturato pro capite di quell'azienda è triplicato.

Una delle linee essenziali della filosofia di Mr. Mc Person era la seguente:

"Nulla coinvolge di più le persone, nulla rafforza di più la credibilità o genera entusiasmo quanto la comunicazione diretta. È fondamentale fornire e discutere tutte le cifre dei risultati aziendali con tutto il nostro personale."



Il fatto di non avere informazioni, di non essere a conoscenza di quello che sta succedendo, ha un impatto negativo sul morale e

sull'entusiasmo dei collaboratori. Spesso una persona che non viene coinvolta attivamente fornendole informazioni smette di considerarsi parte della partita.

Come pensi che si potrebbero sentire Totti o Ronaldo se fossero tenuti all'oscuro del calendario delle partite e della classifica del campionato?

Il fatto di cominciare a tenere riunioni regolari, di far circolare statistiche, piani e informazioni relative all'andamento dell'azienda e il fatto di iniziare a fare NOI STESSI dei colloqui dove spieghiamo che cosa vorremmo realizzare come azienda, può galvanizzare grandemente la squadra che dirigiamo.

I veri talenti inseguono sogni e in questo vogliono essere tenuti informati, altrimenti cercano un altro sogno.

**ESERCIZIO:** prova per una mezza giornata ad affiancarti a una persona che non sta andando bene nella sua mansione, che si trova a un basso livello gerarchico. Quali sono le informazioni VITALI che le mancano per svolgere un buon lavoro? Ridisegna su quella base il tuo sistema di condivisione delle informazioni.

## FORMAZIONE E SVILUPPO COSTANTE DELLE RISORSE UMANE

Le migliori organizzazioni si rendono conto che il fatto di fornire ai propri collaboratori l'opportunità di imparare paga dei grandi dividendi sia all'azienda che alle persone stesse. L'azienda ne ricava persone più abili che diventano più versatili e flessibili.

Inoltre la possibilità per i collaboratori di uscire dalla loro routine giornaliera è già di per sé un fattore che riempie di energia. Un gruppo di collaboratori, che altrimenti avrebbe continuato ad essere stagnante, può venir elettrizzato quando a ciascuno di loro viene data l'opportunità di imparare e di migliorarsi all'interno dell'azienda.

In uno studio dei sistemi di gestione (fonte: Bob Nelson, 1001 Ways to Energize Employees, USA 1997) è stato trovato che le aziende che investono nei loro dipendenti hanno grandi ritorni economici. In base a tale studio:

- Le aziende che investono nello sviluppo dei collaboratori hanno un valore di mercato molto più elevato rispetto a quelle che non lo fanno.
- Le aziende che incoraggiano attivamente lo sviluppo dei collaboratori e che offrono opportunità per il coinvolgimento del personale hanno avuto miglioramenti nella produttività molto più grandi di quelle che non l'hanno fatto.
- Di tutte le pratiche aziendali analizzate, il Total Quality Management (TQM) è stata quella che ha creato maggiore successo. Il TQM è un sistema nel quale i collaboratori vengono formati e incoraggiati a cercare costantemente modi per migliorare i processi e i sistemi di condurre l'azienda. Il prezzo in borsa delle aziende che avevano programmi avanzati di TQM è cresciuto in modo significativo nei 5 anni successivi all'implementazione del sistema.

*"La principale attività di Thomas Watson (fondatore della IBM) era formare, formare, formare".*

Peter Drucker, guru del management

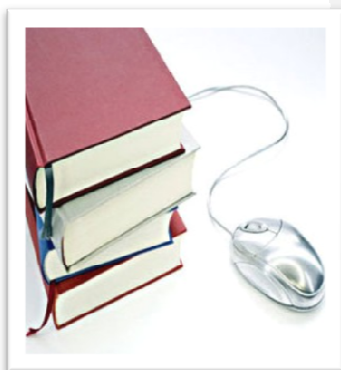
Pat Carrigan, manager della fabbrica General Motors di Lakewood in Georgia, è riuscito a ridurre l'assenteismo dal 25% al 9% durante un periodo di 4 anni creando una più stretta collaborazione con i dipendenti. La collaborazione includeva:

1. Un programma di orientamento di due settimane per tutti i nuovi dipendenti.
2. Un programma di formazione continuo che ha permesso ad ognuno dei 3000 dipendenti di partecipare ad almeno 120 giornate di formazione nel corso di due anni.

(continua)

(continua)

Circa ogni tre mesi, il presidente della Pepsi Cola riunisce i suoi top manager e identifica con loro qual è l'area dell'azienda che necessita di maggior aiuto. Poi dà 90 giorni, a sé stesso e ai suoi top manager, per fare quanto segue: 1) imparare tutto quello che possono sui modi per migliorare quell'area e 2) formare i loro immediati collaboratori in quell'area. In seguito, ai collaboratori intermedi che sono appena stati formati vengono dati altri 90 giorni per trasferire a loro volta la formazione agli altri collaboratori in tutto il mondo. Poi si passa ad un'altra area dell'azienda.



Il messaggio che ci viene da ognuno degli esempi sopracitati è semplice: incoraggiare la formazione a tutti i livelli. Rendi ognuno dei tuoi manager un formatore part time. Tieni riunioni regolari a tutti i livelli dell'azienda e ogni tanto invita uno

speaker esterno che possa fornire formazione e ispirazione.

Le aziende che attirano talenti sono aziende che realizzano l'importanza del fornire ai propri collaboratori know how, stimoli, ispirazione e formazione su base costante. Anche se non dirigiamo grandi aziende, abbiamo probabilmente un know how interessante. Renderlo disponibile ai nostri collaboratori può aumentare drasticamente il valore percepito della nostra azienda. Spesso l'Unione Europea, le Regioni e le associazioni di categoria mettono a disposizione fondi e finanziamenti per la formazione. Un po' di lavoro in tal senso può fare una GRANDE differenza.

*"L'azienda 'alla moda' è un luogo dove le persone vengono per ESPRIMERE SE STESSO e per CRESCERE attraverso progetti che fanno la differenza".*

Tom Peters, da The Professional Service Firm

**ESERCIZIO:** fai un'analisi della tua azienda. A quante giornate di formazione ha partecipato una persona entrata in azienda negli ultimi due anni? Queste giornate non devono essere necessariamente tenute da un formatore esterno, ma devono comunque essere giornate di formazione vera e propria, in un'aula o nella sala conferenze dell'azienda. Se il totale è inferiore a 20, hai trovato una delle ragioni per le quali la tua azienda probabilmente non sta attirando talenti.

## METE BEN DEFINITE

*"Scegli un lavoro che ami e non dovrai mai lavorare un sol giorno in tutta la tua vita".*

Confucio

Tutte le aziende più importanti hanno alla guida un leader con una grande visione, che sta sempre puntando verso il tipo di organizzazione a cui ambisce. Le persone hanno il bisogno di seguire questo tipo di leader. Le ispira e le tiene sui binari quando emergono le difficoltà.

Le persone hanno bisogno di conoscere quello che si sta realizzando, qual è l'azienda che si vuole costruire. A volte, spinti da necessità del momento o da crisi, perdiamo di vista la meta e ci concentriamo sulla gestione giornaliera della nostra attività. In quei momenti stiamo togliendo alla nostra azienda una grande fonte di ispirazione e di energia.

*"Gestire solamente per il profitto è come giocare a tennis con gli occhi fissati sul tabellone del punteggio invece che sulla palla".*

Ichek Adizes

Ma ancora più importante è un fattore che ha a che fare con noi stessi: QUELLO CHE STIAMO FACENDO CI DIVERTE? Ci piace? Quando ci alziamo la mattina sentiamo un grande entusiasmo per quello che dovremo fare durante quel giorno oppure ci siamo relegati a fare del lavoro di routine e per niente motivante? In quel caso DELEGHIAMO le attività non motivanti e cominciamo a FARE quelle cose che FARANNO UNA GRANDE DIFFERENZA PER LA NOSTRA AZIENDA NEI MESI E ANNI A VENIRE.

I grandi talenti e le grandi promesse non sono attratte da allenatori che sono sempre al telefono a gestire problemi.

Vogliono persone con un sogno e che li ispirino.

*"Niente, neanche la tecnologia più avanzata è tanto formidabile quanto un gruppo di persone che lavora assieme verso una meta condivisa. Siano esse parte di un esercito, di una nazione o di un'azienda, le persone diventano inarrestabili quando sono mosse da una visione comune e hanno il potere e gli strumenti per raggiungerla".*

Manuale aziendale della United Technologies

**ESERCIZIO:** fai un'analisi della tua azienda rispetto alle caratteristiche delle aziende che attirano talenti. Identifica almeno 5 cose che potresti fare per migliorarla e scrivilo. Trova del tempo per dedicarti ad esse.

## ORIENTAMENTO DI TUTTA LA STRUTTURA ALLA RICERCA E ALLO SVILUPPO DEL TALENTO

*“Tollera la genialità”.*

David Ogilvy, fondatore della Ogilvy and Mathers

*“Esponi te stesso alle migliori cose che gli esseri umani abbiano mai realizzato e cerca di portare quelle cose in ciò che stai facendo”.*

Steve Jobs, fondatore della Apple Computer

Sicuramente le attività sopra elencate faranno diventare la nostra azienda un posto nella quale il talento può inserirsi e trovarsi a suo agio. Se non abbiamo in funzione le azioni di cui sopra è inutile mettersi a cercare dei talenti. Riusciremmo solamente ad attirare “campioni sulla via del tramonto motivati dalla nostra forza finanziaria”. Ma sappiamo che non sono queste le persone che faranno la differenza.

Però, pur avendo messo in atto le azioni strategiche sopra elencate, potrebbe mancare un altro ingrediente fondamentale.

La domanda da 1 milione di dollari: ricercare e inserire talenti è davvero una priorità della nostra struttura?

Forse in questi anni tutti noi abbiamo costruito strutture più o meno stabili. Perché in fin dei conti dovremmo mettere tutto in discussione e metterci alla ricerca forsennata di nuovi talenti?

Perché, pur essendo persone già sovraccaricate con le nostre agende sfruttate al super massimo, dovremmo trovare uno spazio importante anche per la ricerca e l’inserimento di nuove persone di valore?

Perché un’azienda senza turnover muore. La sua genialità, l’innovazione, i nuovi sviluppi tecnologici semplicemente tendono ad arrestarsi.

**Nessun turnover o turnover molto basso = l’azienda mancherà di un rinnovamento automatico.**

Riesci ad immaginarti una squadra professionista di calcio senza turnover o con un turnover molto basso? Riesci ad immaginarti la Juventus con gli stessi giocatori di 5 anni fa?

O un buon allenatore di calcio che non vuole correre il rischio di far esordire un paio di giovani inesperti ma dotati di grande talento? Chiaramente no. Vero?

Tali imprese sono completamente dipendenti dai talenti e quindi vivono o muoiono sulla base del coraggio che hanno nel migliorare la squadra e nell’ottenere il giusto mix tra i vari talenti.

Allo stesso modo non è un caso che quasi ogni importante società di servizi viva con il concetto di “dover attirare le persone di più grande valore all’interno della sua struttura”.

Prendi un’area dell’azienda dove da un paio di anni non hai inserito più nessuno. Com’è l’innovazione di quell’area? Le persone stanno sviluppando attivamente nuove idee e nuovi obiettivi o semplicemente tendono a sedersi e a mettere in atto su una base di routine le procedure che da sempre si sono abituate a utilizzare?

L’inserimento di persone, l’inserimento di giovani talenti, spesso riaccende, motiva e rende meno stagnante il personale già esistente all’interno della struttura. È affascinante vedere quanto l’imprenditore stesso spesso abbia un “ringiovanimento culturale” quando viene affiancato da una persona nuova, motivata e con caratteristiche positive.

L’inserimento di un nuovo talento accelera lo sviluppo culturale della nostra azienda, ringiovanisce i manager e agisce come un rinnovamento automatico su tutta la struttura.



La mancanza di nuovi inserimenti significa stasi e, con la velocità dei mercati di quest’era moderna, LA STASI SIGNIFICA MORTE.

Volenti o nolenti, le aziende che hanno turnover zero e che non inseriscono nuovi talenti tendono a diventare statiche e si indeboliscono.

Quindi, in primo luogo, noi come leader dell’azienda dobbiamo dare all’inserimento di nuovi talenti una maggiore priorità strategica.

Dobbiamo elevare l’inserimento di persone valide al livello di priorità strategica e di attività di routine dell’azienda. Se noi per primi non abbiamo questo desiderio ardente per i nuovi giocatori, l’anno prossimo manderemo in campo la stessa formazione dell’anno scorso.

*“Quando desideri veramente qualcosa, tutto il mondo si attrezza per dartela”.*

Paulo Coelho

*(continua)*

## LE TATTICHE PER ATTIRARE E INSERIRE TALENTI

**1.** Lavora per mettere in atto nella tua azienda le caratteristiche delle aziende che attirano i talenti.

**2.** Spendi più tempo per assumere.

Quando per la prima volta si è iniziato a parlare di qualità nelle aziende (con le certificazioni, ecc.) abbiamo imparato soprattutto una cosa: non importa chi sia il nostro guru - Deming, Juran, Crosby, Galgano - ciò che fa la differenza è la nostra tenace dedizione al problema.

Funziona allo stesso modo con il talento. Il direttore generale di una squadra sportiva VIVE per reclutare grandi talenti. Molti imprenditori di successo la pensano allo stesso modo. In poche parole, un conoscitore di talenti ha come PRIORITÀ IMPORTANTE la ricerca e lo sviluppo del talento. Devi dedicare TEMPO a trovare le persone che faranno la differenza per la tua azienda.

Una persona valida inserita può cambiare le sorti di un dipartimento. Il tempo dedicato al problema è tempo ben speso che ci verrà ripagato con grossi dividendi.

**3.** Diventa uno studente della tecnologia di assunzione. Vista la grande priorità dell'inserimento di persone "che fanno la differenza", ognuno di noi deve diventare un esperto nelle tecniche di selezione e reclutamento del personale. Ogni venti persone che incontriamo c'è un grande talento.

Probabilmente ne incontriamo diversi ogni mese, sia noi che il nostro personale. Perché non facciamo loro una proposta? Come possiamo fare ad intavolare con loro una discussione efficace che faccia prendere in considerazione la nostra azienda?

**4.** Pensa come il direttore generale di una grande squadra.

Lui vive per trovare i giovani talenti che saranno i campioni di domani. Ecco un titolo che non leggerai mai sulla Gazzetta dello Sport: SENSÌ DELEGA IL RECLUTAMENTO DEI CALCIATORI AL DIPARTIMENTO DELLE RISORSE UMANE.

Ti sembrerebbe assurdo vero?

L'assunzione di talenti nuovi è la tua opportunità. È giusto che tu abbia un dipartimento delle Risorse Umane che si occupi delle procedure di selezione e ricerca del personale. Ma renditi conto che con il tuo carisma, i tuoi sogni e la tua determinazione, tu puoi essere un grande magnete per le persone con grande potenziale.

**5.** Ricerca persone anche da fonti non convenzionali.

Vuoi davvero un ufficio tecnico che sia all'avanguardia e innovatore? Allora perché continui a cercare persone che provengono dalla cara vecchia scuola? Se vuoi dei tipi all'avanguardia devi cercare in posti all'avanguardia.

**6.** Fai sì che i tuoi uomini migliori siano coinvolti nel ricercare, inserire e sviluppare talenti fino a quando non ne possono più di sentirselo dire.

In poche parole RENDI IL TALENTO IL LAVORO DI OGNI PERSONA IN AZIENDA. Il fatto di reclutare e di sviluppare il talento dovrebbe essere nel mansionario di ogni persona in azienda. E ciò include anche l'ultima persona che hai assunto. Senza scherzi.

**7.** Promuovi e sostieni il fatto che la tua azienda è un gran posto dove lavorare.

Vendi il fatto che la tua azienda è un luogo

all'avanguardia, dove si sviluppa il know-how, dove si forgia il futuro del tuo settore. Vendilo senza vergognarti.

Se la tua azienda è "avanti", il fatto di spendere molte energie nel farla conoscere ha praticamente un valore immenso.



**8.** Analizza gli annunci di ricerca personale che vengono pubblicati dalla tua azienda. Comunicano che la tua è un'azienda diversa? Comunicano l'idea che le persone in arrivo saranno parte di un movimento che cambierà il settore?

Oppure sono uguali a quelli delle altre aziende, forse stantii, senza immaginazione, molto formali? Fai sì che la tua azienda sia diversa già dagli annunci che pubblica. Può darsi che un annuncio non basti, ma comincia a dare un'immagine differente.

**9.** Rendi la ricerca, l'inserimento e lo sviluppo del personale un'attività ordinaria nella tua azienda.

Anche le società sportive più piccole non potrebbero mai sopravvivere se si mettessero a ricercare personale solamente quando un giocatore si infortuna.

Guarda la passione che mettono in questo, i vivai, gli osservatori, il mercato...

*(continua)*

*(continua)*

Potresti dire che tutte queste attività costano. Non è vero. Decine e decine di aziende provano che ti costa NON FARLE!

I soldi veri che la tua azienda sta perdendo non sono quelli che avresti potuto risparmiare. Quelli sicuramente costituiscono una perdita economica, ma la perdita economica più grande per le nostre aziende è data dai soldi che avremmo potuto guadagnare, e che non abbiamo mai guadagnato, se avessimo avuto la squadra giusta. Quelli sono i VERI SOLDI CHE ABBIAMO IRRIMEDIABILMENTE PERSO e che forse continuiamo a perdere ogni giorno. Perciò rendiamo la ricerca, l'inserimento e lo sviluppo del personale un'attività ordinaria delle nostre aziende.



## SOMMARIO

Non importa il girone, il torneo o il campionato nel quale gioca oggi la nostra azienda. Non importa la sua posizione in classifica in questo momento.

Una maggiore attenzione alla ricerca e allo sviluppo del talento non è costosa, è auspicabile.

Il fatto che vengano fornite agevolazioni come fondi comunitari e incentivi della legge Tremonti-bis e che spesso queste rimangano non utilizzate ci indica che il vero problema forse non è economico, ma è di orientamento strategico.

Pur sostenendo che le persone sono la loro risorsa di maggior valore, molti manager continuano ad essere occupatissimi a fare cose che sembrano estremamente urgenti ma di fatto non lo sono. Spendono una gran quantità di tempo rispondendo a richieste, facendo lavori che dovrebbero delegare ad altri, permettendo alle cose veramente importanti di essere accantonate dalle urgenze del momento.

Le persone che guideranno le aziende leader di domani sono invece quelle che sono in grado di fermarsi e di mettere in atto delle azioni che, fatte oggi, cambieranno la realtà della loro azienda domani.

Valuta ogni giorno chiedendoti "Oggi ho fatto qualcosa di veramente importante?"

## CUSTOMER CARE OPEN SOURCE MANAGEMENT

*Open Source Management offre servizi per aiutare le PMI Italiane a competere con maggior successo nei nuovi scenari economici.*

*Per maggiori informazioni sui programmi della Business School MBS, per informazioni o ragguagli circa i servizi erogati dalla **Open Source Management** o, anche solo per ricevere consigli riguardo all'applicazione delle nozioni contenute in questa Lettera Informativa contattaci, senza alcun impegno al n. **051 8490411**, oppure inviaci una mail a [info@osmanagement.it](mailto:info@osmanagement.it)*

*Se sei interessato ai libri e DVD prodotti da Paolo Ruggeri e da Open Source Management, visita il sito [www.paoloruggeri.it](http://www.paoloruggeri.it)*