

## 210 • IMPRESA DIRETTA

La collana, diretta da **Cristina Mariani**, ex imprenditrice, scrittrice e giornalista, si rivolge alle piccole e medie imprese italiane, che sono l'asse portante del Paese reale e possiedono oggi la maggiore potenzialità di crescita.

Ogni volume affronta un aspetto essenziale per la vita dell'impresa, utilizzando un linguaggio improntato alla massima chiarezza e un approccio lontano dai testi accademici, con un'attenzione costante alla pratica quotidiana del "fare impresa".

Il testo è arricchito da suggerimenti operativi e analisi di casi concreti, in linea con l'obiettivo della collana di fornire agli imprenditori strumenti e conoscenze in "presa diretta".

Gli autori sono tutti ex imprenditori, consulenti o manager con alle spalle una solida esperienza diretta nella gestione di piccole e medie imprese italiane, una profonda conoscenza dei meccanismi e delle logiche che guidano queste realtà e un'idea precisa di ciò che è necessario per la loro crescita.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**ELISABETTA GATTESCHI**



**GESTIRE  
LE PERSONE  
SENZA ESSERE  
SPECIALISTI**

**GUIDA PRATICA PER LA GESTIONE  
DELLE RISORSE UMANE**

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

---

# Indice

**Introduzione** pag. 9

**Parte prima**  
**Orientarsi con successo in un labirinto:**  
**Le questioni tecniche e amministrative**

|   |   |    |
|---|---|----|
| <b>1. Uno sguardo di insieme alle questioni tecniche</b>                                | » | 15 |
| 1.1. Questioni disciplinari   | » | 16 |
| 1.2. Contenzioso (legale)   | » | 17 |
| 1.3. Relazioni industriali  | » | 17 |
| 1.4. Altri adempimenti  | » | 17 |
| <b>2. Il mondo dell'amministrazione del personale</b>                                   | » | 19 |
| 2.1. Rapporto di lavoro subordinato – Il personale dipendente                           | » | 19 |
| 2.1.1. Normativa  | » | 20 |
| 2.1.2. Orientarsi nei contratti collettivi  | » | 21 |
| 2.1.3. Conoscenza dei principali aspetti contrattuali: come utilizzarli nella gestione? | » | 23 |
| 2.2. Altre tipologie di lavoro subordinato (cenni)                                      | » | 25 |
| 2.2.1. Contratto di somministrazione  | » | 25 |
| 2.2.2. Contratto di apprendistato   | » | 26 |
| 2.2.3. Contratto di lavoro a chiamata o intermittente                                   | » | 26 |

|  |      |    |
|--|------|----|
| 2.2.4. Avvertenza importante   | pag. | 27 |
| 2.3. Il rapporto di agenzia  | »    | 27 |
| 2.3.1. Professione agente di commercio                                   | »    | 27 |
| 2.3.2. Normativa   | »    | 28 |
| 2.3.3. Gestione degli agenti   | »    | 30 |
| 2.4. Tipologie di rapporto di lavoro non subordinato (cenni)             | »    | 34 |
| 2.4.1. Tirocini formativi  | »    | 34 |
| 2.4.2. Altre forme di collaborazione                                     | »    | 35 |
| <b>3. Facciamo rispettare le regole. Regolamenti e loro applicazioni</b> | »    | 37 |
| Scheda – Esempio di regolamento interno                                  | »    | 39 |
| 3.1. Regolamento interno: come utilizzarlo nella gestione                | »    | 40 |
| Adesso tocca a voi   | »    | 42 |

## Parte seconda

### Un affascinante percorso a tappe: il ciclo di gestione delle risorse umane

|  |   |    |
|--|---|----|
| <b>4. La prima tappa: organizzare e pianificare gli organici</b>                         | » | 45 |
| Scheda – Conoscenze, competenze e capacità   | » | 49 |
| Adesso tocca a voi   | » | 49 |
| <b>5. Alla ricerca dei candidati più adatti: il processo di reclutamento e selezione</b> | » | 51 |
| 5.1. Canali di ricerca   | » | 51 |
| 5.1.1. Società di reclutamento e selezione   | » | 52 |
| 5.1.2. Siti di ricerca e inserzioni  | » | 52 |
| 5.1.3. Segnalazioni e candidature spontanee  | » | 53 |
| 5.1.4. Elenchi e nominativi di scuole e università                                       | » | 53 |
| 5.2. Profilo della posizione   | » | 53 |
| Scheda – Esempio di profilo di posizione   | » | 55 |
| 5.3. Scelta del candidato  | » | 55 |
| Adesso tocca a voi   | » | 57 |
| <b>6. Il momento determinante: il colloquio di selezione</b>                             | » | 59 |
| 6.1. Il colloquio di selezione   | » | 60 |
| 6.1.1. Il selezionatore  | » | 61 |

|   |      |    |
|---|------|----|
| 6.2. Le fasi del colloquio di selezione   | pag. | 61 |
| 6.2.1. Preparazione   | »    | 61 |
| 6.2.2. Apertura   | »    | 61 |
| 6.2.3. Fase centrale del colloquio  | »    | 62 |
| 6.2.4. Chiusura del colloquio   | »    | 63 |
| 6.3. Valutare i candidati   | »    | 63 |
| Scheda – Traccia di domande per un candidato/a con esperienza                         | »    | 64 |
| Scheda – Traccia di domande per un candidato/a senza esperienza                       | »    | 65 |
| Scheda – Capacità: come individuarle?   | »    | 66 |
| Scheda – Esempio di scheda di valutazione per candidati                               | »    | 67 |
| Scheda – Matrice decisionale  | »    | 68 |
| Adesso tocca a voi  | »    | 69 |
| <b>7. Aggiungere valore e arricchire le competenze: il processo di formazione</b>     | »    | 71 |
| 7.1. Il processo di formazione  | »    | 71 |
| 7.2. Analizzare i fabbisogni e preparare un piano di formazione                       | »    | 72 |
| 7.3. Progettare ed erogare gli interventi formativi                                   | »    | 74 |
| 7.4. Valutare i risultati   | »    | 75 |
| Adesso tocca a voi  | »    | 76 |
| <b>8. Impegnativo e complesso, ma indispensabile: il processo di valutazione</b>      | »    | 77 |
| 8.1. Il processo di valutazione   | »    | 77 |
| 8.2. Scrivere e utilizzare una descrizione della posizione ( <i>job description</i> ) | »    | 78 |
| Scheda – Esempio di <i>job description</i> : Responsabile del Servizio Clienti        | »    | 80 |
| Scheda – Esempio di <i>job description</i> : Contabile Senior                         | »    | 81 |
| Adesso tocca a voi  | »    | 82 |
| 8.3. Un processo lungo un anno: la valutazione della prestazione                      | »    | 82 |
| 8.3.1. Assegnare degli obiettivi  | »    | 83 |
| Scheda – Esempio di valutazione della prestazione                                     | »    | 85 |
| Adesso tocca a voi  | »    | 87 |
| 8.4. Politica retributiva (cenni)   | »    | 88 |

**Parte terza**  
**Alla base di tutto:**  
**come gestire la relazione interpersonale**

|   |         |
|---|---------|
| <b>9. Diventare un buon capo</b>                      | pag. 93 |
| 9.1. Un buon capo NON è...                            | » 93    |
| Adesso tocca a voi                                    | » 96    |
| <br>  |         |
| <b>10. Come dialogare con i collaboratori</b>         | » 97    |
| 10.1. Il colloquio gestionale                         | » 97    |
| 10.2. Colloquio di ascolto e ricezione                | » 98    |
| 10.3. Colloquio di valutazione                        | » 100   |
| 10.4. Colloquio di restituzione o feedback            | » 103   |
| 10.5. Gestire il feedback negativo                    | » 104   |
| 10.6. Feedback efficace                               | » 105   |
| Adesso tocca a voi                                    | » 108   |
| <br>  |         |
| <b>11. La motivazione non è una qualità personale</b> | » 109   |
| 11.1. La motivazione NON è...                         | » 110   |
| 11.2. Che cos'è la motivazione sul lavoro?            | » 110   |
| 11.3. Motivare gli altri                              | » 112   |
| Adesso tocca a voi                                    | » 114   |
| In conclusione  | » 114   |
| <br>  |         |
| <b>Bibliografia essenziale</b>                        | » 115   |
| <br>  |         |
| <b>Siti web utili</b>                                 | » 117   |



---

# Introduzione

*“Gestire le risorse umane: perché me ne devo occupare? Nella mia azienda siamo in pochi e abbiamo tantissimo lavoro da fare. C’è davvero bisogno di approfondire questo tema?”*

Sì, perché gestire bene le persone – molte, poche, pochissime – vuol dire non solo creare un buon clima e facilitare le relazioni all’interno dell’azienda, ma anche migliorare in modo significativo i risultati di business.

*“Ma gestire bene le risorse umane è possibile se non si è specialisti del settore?”*

Sì: tutti possono imparare, se ci mettono impegno, e ottenere nel tempo risultati e soddisfazioni.

Francesca Verdi è la proprietaria dell’azienda FLEX, che commercializza e distribuisce articoli per la casa in alluminio.

Si è appena concluso un anno che ha portato dei risultati soddisfacenti, ma Francesca ha qualche preoccupazione. Da sola nel suo ufficio, sta meditando sul personale dell’azienda.

“Non posso certo lamentarmi dei risultati, ma sono sicura che avremmo potuto fare ancora meglio.

I miei collaboratori sono bravi, si impegnano tanto, ma c’è qualcosa che mi sfugge. C’è un’atmosfera un po’ tesa. È appena uscito dal mio ufficio Carlo, il responsabile amministrativo. Mi ha chiesto di assumere una nuova persona, ma a me pare che ne abbia già abbastanza. Come faccio a capire se c’è davvero bisogno di un rinforzo? L’ultima volta che abbiamo assunto qualcuno ci abbiamo messo un sacco di tempo, e secondo me non era neanche la persona giusta. Lui continua a dirmi che c’è bisogno di più competenze nel suo gruppo, ma la formazione costa un sacco di soldi, e poi chi ha tempo di pensarci?

Il responsabile delle vendite si scontra in continuazione con quello degli acquisti. Entrambi mi portano le loro ragioni, ma non riesco a metterli d’accordo. Ogni volta hanno da dire su chi fa che cosa, sulle responsabilità, tocca a me o tocca a te...

Adesso poi sta per partire un progetto importantissimo che durerà mesi: devo essere sicura che tutti capiscano le loro priorità, i loro obiettivi. Devo essere sicura che parlino con i loro collaboratori, che spieghino loro bene cosa devono fare, che cosa ci si aspetta da loro. Se non lavorano bene insieme, rischiamo tutti di perdere un sacco di tempo e un sacco di soldi.

Per fortuna c'è Paolo che cura l'amministrazione del personale, lì sembra che funzioni tutto bene. Io però non ci capisco niente, è una materia così difficile, e quando mi fanno delle domande non so mai cosa rispondere.

Ma ho preso una decisione: adesso voglio proprio dedicarmi a gestire bene il mio personale. Voglio capire quali sono i processi di gestione delle persone, e vedere se davvero queste cose mi saranno utili”.

Francesca Verdi è una imprenditrice, non una professionista delle Risorse Umane, ma molte situazioni che la impegnano e la preoccupano riguardano proprio la gestione del personale.

Questo testo è scritto per persone come lei, che nel loro lavoro devono gestire e dirigere persone.

Esso vuole quindi proporsi come una guida pratica per gestire le risorse umane per non specialisti, e fornire una serie di informazioni sulle attività relative.

*Di che cosa ci occuperemo?*

Fra i molti temi che appartengono all'area Risorse Umane, abbiamo operato una suddivisione di massima secondo le loro principali caratteristiche. Parleremo quindi di:

- **questioni tecniche e amministrazione del personale;**
- **processi di gestione delle persone, come selezione, formazione, valutazione;**
- **gestione delle relazioni interpersonali e rapporto capo collaboratore.**

Di tutti questi argomenti vogliamo dare una visione generale, ma andremo ad approfondire soltanto le **attività-base**, le attività cioè importanti e utili per i non specialisti.

Troverete molti esempi, descrizioni di casi concreti, schede riassuntive e proposte di esercitazione.

Nel testo incontreremo spesso Francesca Verdi e i suoi colleghi e collaboratori: essi mi aiuteranno a presentare e introdurre i temi che tratteremo a partire da domande, problemi e situazioni che si verificano quotidianamente, e che sicuramente riconoscerete.

L'azienda FLEX e i personaggi sono di mia invenzione, ma me ne sono servita per raccontare episodi realmente accaduti.

Tutti gli esempi e i casi descritti nel testo sono tratti dall'esperienza reale: mi sono limitata a cambiare i nomi dei protagonisti.

## **Ringraziamenti**

Ringrazio molto Monica Re, Direttore del Personale di grande competenza e amica di sempre, per il supporto e la possibilità che mi ha offerto di un continuo confronto. Grazie a Laura Convertino che, insieme al suo team, ha letto il manoscritto fornendomi preziosi consigli. Infine un ringraziamento affettuoso a Ebe e Alberto, che hanno seguito le fasi di elaborazione del testo con considerevole pazienza; e ad Alessandro, Francesca, Marcello e Virginia che mi hanno anche prestato i loro nomi.



---

**Parte prima**  
**Orientarsi con successo**  
**in un labirinto:**  
**le questioni tecniche**  
**e amministrative**



---

## Uno sguardo di insieme alle questioni tecniche

Paolo Ferrari è il responsabile dell'amministrazione del personale dell'azienda FLEX. Si deve occupare di tutto quello che riguarda le questioni tecniche e amministrative. È un lavoro vario, spesso frenetico: le scadenze vanno assolutamente rispettate, e ogni giorno capitano imprevisti. Ieri Francesca Verdi, la proprietaria di FLEX, è entrata nel suo ufficio. "Paolo, so che devi fare tante cose e sei sempre di corsa. So che è un lavoro tecnico e complesso, e che ti devi sempre tenere aggiornato sulle normative. A volte però, se i colleghi mi fanno domande, mi trovo in difficoltà e non so bene cosa rispondere. Vorrei capire meglio i processi amministrativi. Vorrei che mi descrivessi bene gli aspetti più importanti".

Per essere pronto a raccontare a Francesca i contenuti del suo lavoro, Paolo ha deciso di dedicare la giornata di oggi a fare ordine sulla sua scrivania e nella sua mente, e riflettere attentamente sulle diverse attività. Spera che nessuno lo interrompa: vuole preparare un resoconto sintetico ma chiaro. Partirà da questo presupposto: se in un'azienda non c'è qualcuno che si occupi di amministrazione del personale, che cosa deve comunque sapere un manager non specialista?

Aziende, enti, istituzioni, studi professionali, negozi: qualsiasi struttura organizzata che abbia anche solo un dipendente o un collaboratore si deve occupare di:

- **amministrazione del personale**, in parte spesso delegata a uno studio esterno;
- **gestione amministrativa**, cioè dare e fare rispettare regole amministrative.

Perciò una conoscenza di base di questi temi è fondamentale per tutti, e li esamineremo con attenzione.

Prima però diamo uno sguardo ad altri aspetti importanti, che richiedono comunque di consultare professionisti specializzati:

- **questioni disciplinari**, come richiami, ammonizioni, sospensioni;
- **contenzioso**, cioè problemi legali riguardanti il rapporto di lavoro;
- **relazioni industriali**, cioè rapporti con le organizzazioni sindacali che rappresentano i lavoratori;
- **altri adempimenti legali**.

## 1.1. Questioni disciplinari

Che cosa si intende con questo termine?

Qualcosa non va nel comportamento di un dipendente o un collaboratore: pazienti discorsi, avvertimenti, richiami verbali non hanno portato ad alcun risultato. I comportamenti ritenuti scorretti continuano nel tempo.

Il responsabile o il manager possono allora ricorrere ad azioni più decise: richiami, ammonizioni, sanzioni, sospensioni.

Tutte queste azioni richiedono la forma scritta, devono seguire un preciso percorso e hanno determinate conseguenze.

Il trattamento delle azioni disciplinari è regolamentato dalle leggi sul lavoro e dai singoli contratti collettivi (vedremo più avanti di cosa si tratta). È una materia complessa che richiede conoscenze ben specifiche. Perciò, prima di effettuare qualsiasi intervento disciplinare, è fortemente consigliato **consultarsi con uno specialista**, cioè un **consulente del lavoro** o un **avvocato**.

Stiamo infatti parlando di procedure ben precise, che possono essere diverse secondo i settori e i contratti di lavoro. Anche se il manager ha molta esperienza pratica e si è già trovato a gestire situazioni simili, la più piccola disattenzione o deviazione dalle procedure previste può portare a pesanti conseguenze per l'azienda.

Qual è allora il compito del responsabile o manager in queste circostanze?

Prima di procedere con un'azione disciplinare è molto importante:

- approfondire la situazione che si vuole correggere: quali sono i comportamenti inadeguati di una persona e perché vogliamo sanzionarli?
- sapere bene dove si vuole arrivare: qual è il risultato che ci aspettiamo di ottenere?
- avere chiaro il percorso procedurale: se faccio questo, succede questo o può succedere quest'altro (ad esempio se mando una lettera di richiamo, il dipendente deve inviare giustificazioni entro...; le giustificazioni possono essere accettate o meno...).



## 1.2. Contenzioso (legale)

Che cosa vuol dire e quando si verifica?

Siamo un passo più in là rispetto alle questioni disciplinari: tra l'azienda e il dipendente o collaboratore si mette in atto un'azione legale, che di solito implica il coinvolgimento di un avvocato da entrambe le parti.

Un caso tipico è quello del **licenziamento**, o dell'**impugnazione del licenziamento** da parte del dipendente.

A maggior ragione è una materia da gestire solo e soltanto con gli specialisti: qualsiasi azione individuale e spontanea è pericolosissima per l'azienda. Ancora una volta, compito del manager è capire bene le situazioni, e avere molto chiaro il risultato atteso e le possibili conseguenze di ogni passo.

## 1.3. Relazioni industriali

Questo termine indica la gestione dei **rapporti tra un'azienda e le diverse organizzazioni sindacali** che rappresentano i lavoratori. Questo argomento spesso non riguarda le aziende più piccole o con un numero basso di dipendenti; per questo non lo trattiamo in questa sede.

Basta dire che la materia ha una tale complessità che, nelle aziende più grandi, di frequente ci sono professionisti delle risorse umane specializzati dedicati solo alle questioni sindacali: i **responsabili delle relazioni industriali**.

## 1.4. Altri adempimenti

Talvolta si richiede alla direzione del personale di occuparsi di implementare processi per assicurare il rispetto di adempimenti legislativi che riguardano da vicino i lavoratori.

È importante per tutti i manager e gestori di aziende informarsi con cura su questi aspetti, perché alcuni devono essere applicati da tutte le organizzazioni, anche se hanno un solo dipendente.

Tra gli adempimenti fondamentali troviamo:

- **la salute e sicurezza dei lavoratori;**
- **la protezione dei dati personali** (cosiddetta “privacy”).

Salute e sicurezza sul lavoro sono primariamente regolate dal **Testo Unico sulla Sicurezza del Lavoro (DL 81 2008)** e i successivi aggiornamenti; la versione aggiornata con le ultime circolari e decreti risale al 2008.

Per quanto riguarda la protezione dei dati personali, in Italia è entrata in vigore nel 2018 una normativa europea: il **Regolamento Generale per la Protezione dei Dati** (cosiddetto **GDPR – Regolamento 2016/679/UE**).