

# ASSUMERE PERSONALE EFFICACE E PRODUTTIVO

*“Meglio mantenere una nazione intatta che distruggerla, meglio mantenere un esercito intatto che distruggerlo, meglio mantenere una divisione intatta che distruggerla, meglio mantenere un battaglione intatto che distruggerlo, meglio mantenere una compagnia intatta che distruggerla. Questa è una regola fondamentale dell’arte della guerra”.*

- Sun Tzu, L’Arte della Guerra

Con riferimento al personale, la citazione di cui sopra si applicherebbe in questo modo:

*“Meglio un posto di lavoro scoperto piuttosto che tenuto da una persona inefficiente o incompetente”.*

Il perché è semplice: almeno sapete che è scoperto e potete occuparvene. Quando invece abbiamo delle funzioni tenute da persone inefficienti o incompetenti, spesso tendiamo a fare affidamento su di loro, solo per scoprire poi di aver ricevuto un’altra scottatura...

La morale è molto semplice: se un manager non assume persone produttive ed efficienti, corre il rischio di coprire solo in apparenza le funzioni dell’azienda.

## COME REPERIRE CANDIDATI VALIDI

**“Qualità Totale = fallo giusto la prima volta!”**

Quando si vogliono trovare delle persone valide, indubbiamente la prima dote di chi assume è la PERSISTENZA!

*“Il generale non riesce a controllare l’impazienza, lancia l’esercito all’attacco della fortezza come uno sciame, e un terzo degli uomini viene ucciso senza prendere la fortezza: questo è un attacco disastroso”.*

- Sun Tzu, L’Arte della Guerra, capitolo L’Assedio

Voi mettete un annuncio, ma le persone che vi rispondono non hanno i requisiti necessari per la posizione in esame. Comunque, visto che avete già speso i soldi dell’annuncio e vi serve subito una persona che si occupi di quella funzione, decidete di prendere il meno peggio di loro, anche se effettivamente non presenta tali requisiti.

Risolvete (o almeno, credete di aver risolto) un problema impellente. Ma cosa succederà tra due mesi? Dopo sei mesi la persona continua a creare dei problemi e la formazione su di lei non sembra dare i frutti sperati. La persona non era all’altezza della posizione. Un anno dopo che è stata assunta, le difficoltà con lei sono arrivate al culmine e la persona decide di cambiare azienda. Voi siete daccapo con la necessità di riempire quella posizione, ri-formare un’altra persona, insegnarle i trucchi e i segreti del mestiere. E avete perso un anno di lavoro. Questa non è Qualità Totale.



Offrireste mai al vostro miglior cliente un prodotto che sapete avere delle evidenti lacune? Funziona allo stesso modo nella gestione degli uomini. Se volete la qualità del personale, persistete.

E continuate a persistere fino a quando non avete trovato la persona giusta. Una persona non adatta alla lunga può solo nuocervi.

Analizziamo quanto sopra in chiave strategica:

*“L’esercito vittorioso prima si assicura la vittoria e poi dà battaglia, mentre l’esercito destinato alla sconfitta prima dà battaglia e poi cerca la vittoria”.*

- Sun Tzu, L’arte della Guerra, Cap. Lo Schieramento

Accettare di prendere una persona meno valida a causa dell’urgente necessità equivarrebbe a dare prima battaglia e poi cercare la vittoria. Un metodo che porta solo alla sconfitta.

**MORALE:** non demordete dopo un annuncio che non porta la persona che cercavate. Mettete un altro annuncio. Continuate a vedere persone. Insistete. Risolvete il problema. Non post-ponetelo.

## IL COSTO DELLA NON QUALITÀ

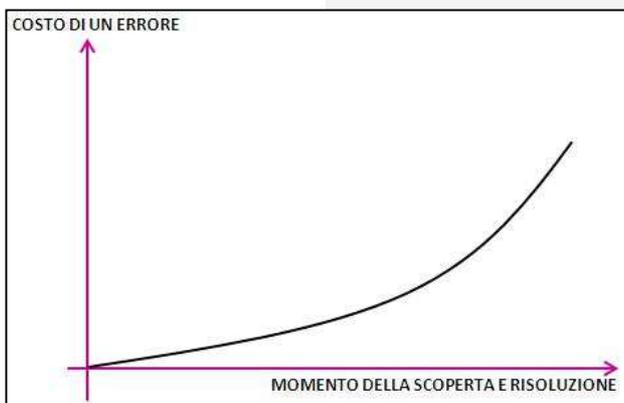
Il Costo della Non Qualità o C.N.Q. è un concetto sviluppato da Joseph Juran, uno dei pionieri nel campo della Qualità Totale.

Grazie al C.N.Q. sempre più aziende hanno cominciato ad investire tempo e denaro nella prevenzione degli errori, invece che risparmiare prima e pagare in seguito un conto molto più salato. Nel C.N.Q. non guardiamo ai costi diretti, ma piuttosto all'effetto valanga che si verrà a creare più avanti nel processo. Uno studio condotto alla Hewlett Packard (fonte: H. James Harrington, Poor Quality Cost, New York 1987), per esempio, ha mostrato che scoprire e sostituire subito un fusibile che non funzionava costava 2 Cents. Se l'errore invece veniva scoperto e riparato quando il computer era già sulla catena di montaggio, sostituirlo costava 4 volte di più. Al punto di controllo finale, scoprire e riparare l'errore costava 50 volte di più. E se l'errore veniva scoperto solamente quando il computer era già nelle mani del cliente, avrebbe potuto costare anche qualche centinaio di dollari.

Più il tempo passa, più il costo del fusibile non funzionante aumenta. I costi derivanti da un errore o da un difetto, se tale difetto non viene isolato e risolto, aumentano in modo ESPONENZIALE col passare del tempo.

Per prendere un caso specifico odierno, pensate quanto sta costando alla INTEL® l'aver scoperto che il microprocessore PENTIUM® non sempre esegue le divisioni in modo corretto, dopo che tale microprocessore è stato già installato su milioni di computer in tutto il mondo.

**Schema che descrive i costi derivanti da un errore o da un difetto, fintanto che tale difetto non viene isolato e risolto, aumentando in modo ESPONENZIALE col passare del tempo.**



## IL COSTO DELLA NON QUALITÀ PER QUANTO RIGUARDA IL PERSONALE

Siccome le aziende sono composte da persone, e siccome sono le persone che eseguono o si prendono cura dell'esecuzione della maggior parte delle funzioni aziendali, ci possiamo subito rendere conto del fatto che il Costo della Non Qualità per quanto riguarda il personale può essere elevatissimo.

Basta una persona sbagliata in una funzione chiave di sviluppo per l'azienda per bloccare il lavoro di decine e decine di altre persone, per rendere il budget irraggiungibile, per demotivare subordinati, per sprecare i soldi di campagne pubblicitarie. I costi di un "fusibile umano" non funzionante nella struttura aziendale possono essere elevatissimi. Possono essere addirittura cento o mille volte più grandi della retribuzione pagata a tale persona.

Vediamo quanto potrebbe costare ad un'azienda assumere o non correggere un Responsabile Commerciale che non ha le caratteristiche adatte per riuscire nella funzione:

Al momento della selezione, valutare la persona con un test H.T. Beta e identificare le sue lacune avrebbe potuto costare qualche centinaio di euro. Anche dopo la sua assunzione,



non appena si iniziavano a manifestare i primi dubbi riguardo alle capacità della persona, la persona avrebbe potuto essere analizzata, così da avere consigli sul da farsi, per più o meno la stessa cifra.

Ma ammettiamo ora che, nella "speranza" che le cose migliorino, si lasciasse che la persona continuasse ad operare (il che sarebbe come se alla Hewlett Packard notassero qualche difetto in un fusibile ma lo lasciassero comunque sul computer "sperando" che quando il computer arriva dal cliente il fusibile cominci a funzionare. Per quanto l'esempio sia ironico, tale situazione nel campo del personale avviene più spesso di quanto non si creda).

*(continua)*

(continua)

Provate a calcolare quanto tale persona non adatta potrebbe costare all'azienda in termini di:

- Retribuzione pagata direttamente.
- Investimenti pubblicitari che non vengono fatti fruttare come dovrebbero.
- Perdita di validi collaboratori commerciali che vengono demotivati e spinti ad andarsene.
- Vostro stress e tempo, in quanto siete costantemente costretti a intervenire direttamente per risolvere i problemi dell'area in questione.
- Perdita di affari potenziali che avrebbero potuto essere conclusi.
- Clienti già in essere che non vengono seguiti in modo adeguato e vengono persi.
- Lavori che devono essere rifatti.

È facile vedere che la cifra potrebbe essere anche molte migliaia di volte più grande di quella che sarebbe stata necessaria per verificare se la persona era adatta o meno per la posizione o anche di quella che sarebbe stata necessaria per reperire un nuovo responsabile commerciale.

Provate a fare l'esercizio relativo al C.N.Q. per quanto riguarda:

- Un magazziniere
- Un impiegato amministrativo
- Un venditore/agente
- Un dirigente

Fatto ciò avrete un'idea di quanto il CNQ relativo al personale possa incidere nei conti della Vostra azienda. I "fusibili umani" che non funzionano possono avere un costo salatissimo!



#### MORALE :

1. La selezione del personale è indubbiamente un momento molto importante. Assumere una persona inadatta, vuoi per carenza di candidati vuoi per errata valutazione, comporterà, col passare del tempo, costi esponenziali. Prima di assumere la persona è opportuno fare verifiche adeguate e approfondite, così da assicurarsi che renderà in maniera adeguata nella sua nuova posizione. Ciò include verifiche della competenza, della personalità/potenzialità e della motivazione per quella posizione. Fare altrimenti potrebbe comportare costi molto salati in termini di C.N.Q.
2. Così come alla Hewlett Packard non possono permettersi di "sperare" che un fusibile che dà segni di non funzionamento abbia di colpo delle performance ottimali, allo stesso modo chi gestisce il personale non può permettersi di "sperare" che prestazioni non ottimali migliorino di colpo. Tali prestazioni non ottimali sono un segno di qualche cosa che non funziona. Sono un segno che c'è qualche fusibile che non funziona in modo adeguato. E in quel caso è opportuno verificare e analizzare per circoscrivere e risolvere il problema. Altrimenti il conto che ci ritroveremo a pagare in termini di C.N.Q. potrebbe anche essere MOLTO elevato... molto più grande di quanto ci sarebbe costato verificare subito il problema e risolverlo.

Come esempio pratico, a HEWLETT PACKARD, AT&T e FORD è stato calcolato che il costo degli errori amministrativi, da solo, corrispondeva ad una cifra che cadeva tra il 20 e il 40% di tutte le spese retributive dell'azienda.

(Fonte: H. James Harrington, Poor Quality Cost, New York 1987)

#### QUANTO VERIFICARE?

Prima di fare un investimento che potrebbe farvi guadagnare o perdere alcuni migliaia di euro, quante verifiche fareste per assicurarvi di investire il vostro denaro in maniera corretta? La risposta a tale domanda vi dà la stima di quanto dovrete verificare un dirigente o una persona commerciale prima di inserirla nella sua nuova posizione. Con pochi calcoli è facile vedere che avere la persona giusta o sbagliata in una posizione importante può fare una differenza, per l'azienda, nell'ordine di uno o più migliaia.

## QUALITÀ AL 99.9%

Quanta qualità è necessaria?

In un paese come il Canada, lo 0.1% di non qualità significherebbe:

- ✓ 1 ora di acqua non potabile al mese.
- ✓ 2 atterraggi insicuri al giorno all'aeroporto di Toronto.
- ✓ 16.000 lettere perse ogni giorno.
- ✓ 20.000 ricette mediche sbagliate ogni anno.
- ✓ 500 operazioni chirurgiche fallite in una settimana.
- ✓ 50 bambini che scivolano all'infermiera e cadono per terra ogni giorno.
- ✓ 22.000 assegni che vengono incassati dal conto corrente sbagliato ogni giorno.



## SOMMARIO

Le scelte che facciamo oggi riguardo al personale da assumere determineranno il successo della nostra azienda nel futuro. Fermiamoci un attimo e osserviamo. Abbiamo oggi nella nostra azienda la persona giusta al posto giusto? Come è andata finora l'assunzione e, soprattutto, come vogliamo funzioni nel futuro?

Quante sono le "funzioni coperte solo in apparenza" che ci richiedono di intervenire e di occuparci di cose che avrebbero dovuto essere gestite da altri? E soprattutto, se in azienda abbiamo situazioni del genere, le azioni che stiamo intraprendendo sono efficaci per risolvere la situazione o stiamo solo "tirando avanti", post-ponendo il problema e sperando che i "fusibili umani" comincino a funzionare da sé?

Il solo fatto di porsi queste domande e di iniziare ad agire in tal senso può fare una grande differenza in termini di C.N.Q. Ponendocene ora possiamo prevenire i problemi e mantenere/incrementare la nostra forza per la sfida competitiva sempre più caotica di domani. Non ponendocene e continuando a "sperare" che i "fusibili umani" migliorino da sé, ci ritroveremo costantemente a gestire crisi, difficoltà e problemi.

È il "Signor C.N.Q." che presenta la sua fattura. Agendo ora la prossima volta non sarà così esosa.

## 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***

*Se sei interessato ai libri e DVD prodotti da Paolo Ruggeri e da Open Source Management, visita il sito **www.paoloruggeri.it***