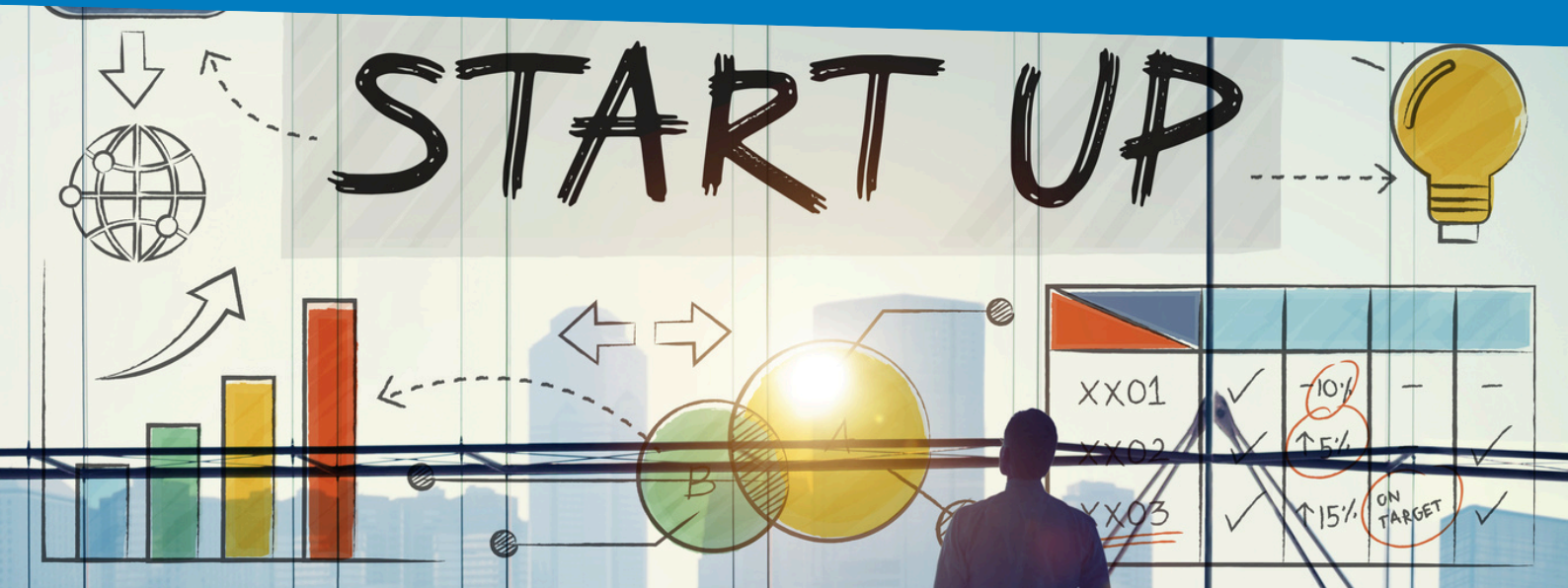




DALL'IDEA ALL'IMPRESA - COME GESTISCO LE RISORSE UMANE DELL'IMPRESA? (14/15)

di Massimiliano Di Pace

I cambiamenti sempre più veloci del contesto in cui operano le imprese rendono opportuno per ciascun operatore economico effettuare un "tagliando", ossia una valutazione, ed un eventuale ripensamento, dell'impostazione, dell'organizzazione e della gestione dell'attività imprenditoriale.

Questa serie di articoli su come fare impresa in un mondo più difficile e competitivo rappresenta la naturale evoluzione della Bussola "Dall'Idea all'Impresa", pubblicata qualche anno fa e, proprio come la Bussola, è dedicata a chi è già imprenditore e vuole ripensare la propria attività, a chi lo vuole diventare, e a chi lo diventerà, magari come conseguenza di un passaggio generazionale dell'attività di famiglia.

In questo quattordicesimo articolo si esamineranno le questioni legate alla gestione del personale, sicuramente l'elemento più importante per una azienda dei servizi.

La gestione del personale dovrebbe seguire, in genere, lo stesso schema logico della gestione finanziaria.

Infatti, si comincia con **l'individuazione delle posizioni lavorative da coprire**, per proseguire poi con la **ricerca delle persone che possono coprire quei posti di lavoro**.

Uguualmente, così come bisogna scegliere l'operatore bancario che assicurerà le risorse finanziarie, allo stesso modo bisognerà selezionare le figure da assumere.

Una volta individuati i candidati da assumere, la tappa successiva è la **scelta della formula contrattuale**, soppesando vantaggi e svantaggi di ciascuna tipologia contrattuale, tenendo però presente che se, da una parte, la flessibilità dell'impiego di risorse umane può essere un vantaggio per il datore di lavoro, dall'altra, un frequente ricambio del personale è molto probabilmente causa di inefficienze e disfunzioni gestionali.

Infine, occorrerà pensare alla **formazione dei lavoratori** che entrano a far parte dell'azienda.

L'individuazione delle posizioni lavorative da coprire

Quante persone mi servono per svolgere la mia attività imprenditoriale?

E' questa la prima domanda che bisogna porsi quando arriva il momento di decidere il fabbisogno di personale, che è il punto di partenza per definire l'assetto delle risorse umane in azienda.

Per rispondere a questa domanda bisogna immaginare tutte le attività che vanno svolte all'interno dell'impresa.

Ogni impresa è diversa, ma le aree da presidiare sono sempre 3:

- Marketing/commerciale: qualcuno che sappia vendere e trattare con le persone;
- Finanza/amministrazione: qualcuno che *sappia far di conto*, come si diceva una volta;
- Operations tipiche: qualcuno che sappia cosa fa nello specifico la vostra impresa.

L'IMPORTANZA DI UN BUON TEAM 3 aree chiave da presidiare



- Scegliete persone in gamba che completino le vostre competenze
- Scegliete persone con cui passerete con piacere ore, giorni e notti di lavoro, con cui condividerete lealmente successi e fallimenti

Per esempio, se si tratta di determinare **quante persone devono lavorare in un negozio**, riflettendo sull'attività quotidiana di un punto vendita, si arriva alla conclusione che servono le seguenti figure/competenze (fermo restando che una persona può ricoprire contestualmente più posizioni):

- **l'addetto alle vendite:** ce ne vorrà almeno 1, ma se il negozio è grande ne occorrerà un numero proporzionale alla superficie del punto vendita, e/o in proporzione alla numerosità della clientela che ci si attende sia mediamente presente nel punto vendita nel corso della giornata;
- **il cassiere:** si tratta di un ruolo di fiducia, e non è un caso che spesso è ricoperto dal titolare dell'impresa;
- **l'addetto ai rapporti con i fornitori:** anche in questo caso l'attività può essere assunta dall'imprenditore, in quanto la scelta dei prodotti da vendere costituisce una componente centrale dell'attività commerciale.

Servono poi anche altri soggetti, come chi eroga il servizio di pulizia dei locali, il soggetto che cura gli adempimenti contabili e fiscali, ma in questi casi ci si può avvalere di imprese o professionisti, con i quali attivare un contratto di servizio.

Buona parte dei servizi professionali sono erogati da società di servizi delle [associazioni di categoria](#).



Nel **caso di un ristorante**, riflettendo sulle attività che normalmente si svolgono in questo tipo di esercizio, si può immaginare che la pianta organica richieda la presenza di:

- **cuochi:** anche in questo caso il loro numero dipende dal numero di coperti, ossia di posti disponibili nei tavoli dell'esercizio, dalla complessità del menu, dall'orario di apertura del ristorante (es. 7 giorni su 7, pranzo e cena, o fasce orarie e giornaliere di apertura più ristrette);
- **aiuto-cuochi:** anche questa figura va rapportata in termini quantitativi al numero di cuochi; al riguardo si segnala che normalmente vi possono essere 1-2 aiuto-cuochi per ogni chef;



- **lavapiatti:** il loro numero dipende dagli stessi fattori indicati per le figure precedenti;
- **camerieri:** anche in questo caso vi deve essere un rapporto tra numero di tavoli/coperti e numero di camerieri (es. 1 cameriere ogni 20-30 coperti);
- **cassiere;**
- **addetti alla pulizia:** il loro numero dipende dalla dimensione del ristorante, ed in genere ve ne deve essere almeno 1 ogni 50/100 mq di superficie;
- **responsabile degli acquisti:** si tratta di una funzione essenziale, che normalmente è svolta dal titolare, o dal direttore del ristorante.

Anche per il ristorante sono poi necessari dei servizi, analoghi a quelli del negozio, sebbene più articolati, e quindi più complessi, che sono in genere forniti da professionisti. Per una più accurata indicazione delle figure professionali e delle loro attività si rimanda al capitolo 6 della Bussola "[Il Ristorante](#)".

Gli schemi sopra richiamati, che non hanno la pretesa di essere esaustivi, ma semplicemente esplicativi, possono essere impiegati per qualsiasi attività imprenditoriale, ma è il caso di sottolineare che l'individuazione delle figure richieste presuppone una esperienza consolidata nel settore di attività, in assenza della quale è giocoforza rivolgersi ad esperti, che possono essere reperiti nelle associazioni di categoria, oppure presso altri operatori economici, ovviamente che non sono in concorrenza con l'esercizio per il quale si sta progettando l'assetto delle risorse umane.

La ricerca del personale

Una volta identificate le figure professionali richieste e il loro numero, la tappa successiva è **l'attività di scouting, ossia di individuazione dei candidati adatti a ricoprire quelle posizioni.**

In Italia la prassi è quella del passa-parola, ossia di rivolgersi al network di conoscenze dell'imprenditore, o di suoi familiari e amici, per trovare potenziali candidati.

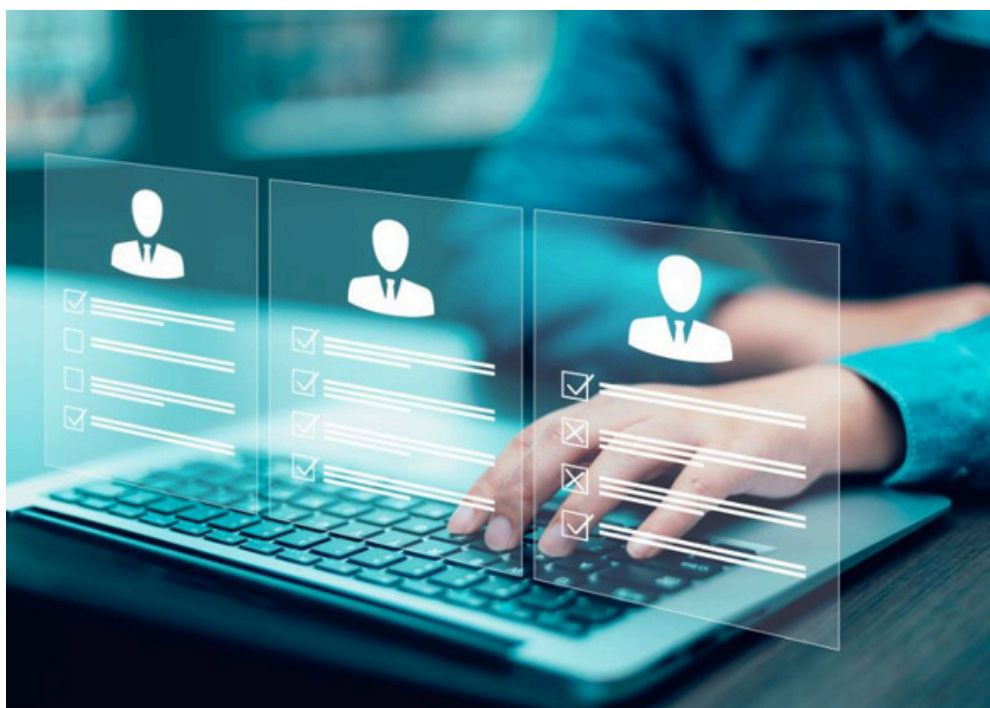
Ovviamente questo approccio informale non assicura né il reperimento delle figure richieste, né una garanzia del loro livello di competenze.

E' quindi consigliabile utilizzare strumenti più professionali per rendere la ricerca più proficua.

Il primo strumento sono **le banche dati in materia di lavoro**, dove possono essere postati annunci di ricerca di lavoratori e curriculum di persone in cerca di lavoro.

Purtroppo in Italia manca una Borsa del lavoro, per cui bisogna rivolgersi a quelle locali o internazionali. Tra queste ultime quelle consigliabili sono le seguenti:

- **[Indeed.com](#)**: una volta registrata la propria impresa, si può postare un annuncio con la sollecitazione di candidature, indicando le informazioni essenziali relative al posto di lavoro offerto;
- **[Eures](#)**: si tratta di una banca dati creata dall'Ue su posizioni di lavoro offerte e cv per tutti i paesi comunitari, dove, una volta registrati, si può accedere ai cv dei potenziali candidati, così come pubblicare un annuncio relativo alle posizioni da ricoprire.
- **[LinkedIn](#)**: è più un social media di carattere professionale che una vera e propria borsa del lavoro, più adatto a entrare in collegamento con figure qualificate e con i loro contatti.



Il secondo strumento sono i **Centri per l'impiego**, il cui elenco è reperibile a livello regionale, facendo una semplice indagine su un motore di ricerca.

Si tratta di uffici pubblici, che possono fornire una lista di potenziali candidati, che rispondono, almeno sulla carta, ai requisiti professionali richiesti.



Il terzo strumento, che è anche il più utilizzato, sono le **Agenzie per il lavoro**, che sono aziende private, che non solo possono (a pagamento) selezionare le figure richieste, ma anche assumerle direttamente con contratti di somministrazione di lavoro (un tempo denominato “lavoro interinale”), per cui l’impresa può impiegare queste figure in azienda per un determinato periodo di tempo, senza avere un rapporto di lavoro diretto con il lavoratore, bensì firmando un contratto di somministrazione di lavoro con l’Agenzia per il lavoro, con l’unico svantaggio di pagare di più la prestazione del lavoratore, rispetto a quanto avrebbe speso in caso di assunzione diretta del collaboratore.

Anche gli **annunci in siti internet e/o in quotidiani locali** possono risultare utili per l’acquisizione di candidature, fermo restando che anche nel sito dell’impresa che sta cercando personale si può mettere l’annuncio per un contatto diretto con i candidati.

Infine, ma non ultimo, rivolgersi alla propria **associazione territoriale** è sempre una soluzione valida, soprattutto perché la Confederazione è firmataria dei contratti nazionali di lavoro (CCNL) con i sindacati dei lavoratori nei settori di rappresentanza.

A conclusione di questo paragrafo va ricordato che dopo l’epidemia del Covid sta diventando più difficile trovare personale, soprattutto nel mondo dei servizi, come quelli del commercio, dell’ospitalità e della ristorazione, e quindi è bene programmare con adeguato anticipo le attività di *recruiting*, senza dare per scontato risultati facili e immediati.

La selezione del personale

Una volta trovati i candidati, bisognerà **scegliere quelli più adatti** alle posizioni da ricoprire.

Non a caso si è specificato “più adatti”, e non “migliori”. La ragione è che non sempre, soprattutto nelle microimprese, la figura più qualificata risulta essere la più utile per l’azienda, in quanto non va dimenticato che la produttività sul lavoro dipende in larga misura dall’impegno del lavoratore, che a sua volta è determinato dalla propria motivazione.

Un lavoratore molto qualificato (es. un cuoco) potrebbe trovarsi ben presto a disagio in un contesto che è lungi dall’essere “glamour”, o comunque motivo di orgoglio o soddisfazione professionale. Inoltre, può succedere pure che l’attività imprenditoriale presenti delle specificità tali, che è meglio formare un giovane con poca o nessuna esperienza, piuttosto che riconvertire una figura senior, molto qualificata, ma abituata ad un *modus operandi* molto diverso da quello del suo datore di lavoro.

Precisato questo, il miglior metodo di selezione, dopo un'occhiata ai cv, con la messa a punto di eventuali domande di chiarimento e/o precisazione delle esperienze lì indicate, è quello del **colloquio**.

In questa sede il datore di lavoro deve in primo luogo spiegare sia il contesto operativo dell'impresa, sia la posizione lavorativa da ricoprire, evitando, da una parte, di sottacere eventuali mansioni generalmente poco gradite, e dall'altra, astenendosi dall'esagerare le caratteristiche positive dell'azienda e la sua notorietà.

In altre parole, **il colloquio deve essere franco, e basarsi sulla reciproca correttezza**.

In questa ottica il titolare dell'attività deve accertarsi sia dell'esistenza delle competenze dichiarate dal candidato, anche facendo una o più prove, sia dell'accettazione sincera da parte del candidato delle condizioni di lavoro proposte, in quanto un approccio superficiale e sbrigativo del soggetto responsabile della selezione su questo fronte, potrebbe essere foriero di perdite di tempo, e anche di denaro, se poi la nuova risorsa si dimostrasse inadatta alla posizione lavorativa, o lasciasse di sua iniziativa il lavoro.



Per ultimo vale la pena rammentare che la decisione di assumere un collaboratore (indipendentemente dalla formula contrattuale, la cui scelta è l'oggetto del prossimo paragrafo) dovrebbe essere "collettiva", ossia **presa da almeno 2 persone**, in quanto il selezionatore potrebbe non essere oggettivo nella valutazione del candidato, per tutta una serie di circostanze, che vanno dalle simpatie personali alla imprecisa conoscenza delle mansioni che dovranno essere svolte dal lavoratore, passando per qualche *misunderstanding* che ha avuto luogo durante il colloquio.



La scelta della formula contrattuale per il rapporto di lavoro

La scelta della formula contrattuale può essere effettuata prima o dopo il colloquio.

In effetti potrebbe succedere che l'imprenditore sia convinto di trovarsi di fronte ad una risorsa umana potenzialmente molto utile all'impresa, per cui potrebbe decidere di proporre una tipologia di contratto di lavoro più interessante per il lavoratore, di quanto aveva previsto inizialmente, oppure che la figura individuata, in mancanza di altri candidati, possa risultare utile solo per un limitato periodo di tempo.

Detto questo, è una regola di buon senso proporre all'inizio una **formula contrattuale che non impegni eccessivamente l'impresa**, e questo per una serie di buone ragioni:

- il lavoratore potrebbe dimostrarsi diverso da come appariva durante la selezione;
- le esigenze dell'impresa in termini di attività da svolgere potrebbero rivelarsi differenti da quanto previsto inizialmente;
- pur con tutto l'impegno, il collaboratore potrebbe risultare non tagliato per le mansioni da svolgere;
- il costo della risorsa umana potrebbe diventare non sostenibile, alla luce dell'evoluzione degli affari dell'impresa.

In ogni caso, va considerato assolutamente opportuno consultarsi con un consulente del lavoro/con la propria associazione per la scelta del modello contrattuale, una volta indicate le circostanze operative di impiego del nuovo lavoratore.

Precisato questo, qui di seguito si ricordano **le principali forme contrattuali da utilizzare per l'impiego iniziale del lavoratore**:

- **Apprendistato** (artt. 41-47, D.Lgs 81/2015): è un contratto di lavoro a tempo indeterminato finalizzato alla formazione e alla occupazione dei giovani. Ve ne sono 3 tipi, e quello più indicato nel settore del commercio, della ristorazione e dell'ospitalità è quello professionalizzante, per i giovani dai 18 ai 29 anni compiuti, finalizzato ad apprendere un mestiere, o a conseguire una qualifica professionale (ma si può fare ricorso anche all'apprendistato per la qualifica e il diploma professionale per i giovani dai 15 ai 25 anni); le regole sono le seguenti:
 - è un contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato finalizzato alla formazione e all'occupazione giovanile;
 - ai fini della qualificazione o riqualificazione professionale, è possibile assumere in apprendistato professionalizzante, senza limiti di età, anche i lavoratori beneficiari di strumenti di sostegno al reddito (es. cig, indennità di mobilità, trattamento di disoccupazione);
 - è possibile inquadrare il lavoratore fino a 2 livelli inferiori rispetto a quello spettante in applicazione del Ccnl;
 - la contrattazione collettiva definisce i profili formativi per le figure di apprendistato professionalizzante;
 - a determinate condizioni sono previsti sgravi contributivi.



- **Lavoro a tempo parziale** (artt. 4-12, D.Lgs 81/2015): è un contratto di lavoro subordinato, che si differenzia dal contratto a tempo pieno per la flessibilità dell'orario di lavoro, che è inferiore a quello previsto dal CCNL per il contratto a tempo pieno (cd. *full-time*). Le parti del contratto possono prevedere, in forma scritta, clausole elastiche relative alla variazione della collocazione temporale della prestazione lavorativa o relative alla variazione in aumento della durata. In tali ipotesi il lavoratore ha diritto a un preavviso di due giorni lavorativi e a specifiche misure di compensazione. In ogni caso è il CCNL specifico di settore a disciplinare compiutamente questo istituto.

Altre regole per questa formula contrattuale sono:

- il datore di lavoro può richiedere al lavoratore lo svolgimento di prestazioni supplementari in misura non superiore al 25% delle ore di lavoro settimanali concordate;
 - è obbligatoria la trasformazione del rapporto di lavoro da *full-time* a *part-time*, su richiesta del lavoratore, in determinate situazioni (es. familiari affetti da particolari patologie);
 - il lavoratore a *part-time* ha diritto di precedenza nelle assunzioni con contratto a tempo pieno per l'espletamento delle stesse mansioni.
- **Lavoro a tempo determinato** (artt. 19-29, D.Lgs 81/2015): è un contratto di lavoro subordinato nel quale è prevista una durata predeterminata, mediante l'apposizione di un termine di massimo 12 mesi, che può essere esteso a 24 mesi, in presenza di una delle seguenti condizioni:
 - esigenze di sostituzione di altri lavoratori;
 - nei casi previsti dai CCNL (il CCNL Terziario, distribuzione e servizi ad esempio individua un ampio numero di causali di assunzione con contratto a tempo determinato quali saldi, fiere, festività natalizie, digitalizzazione, nuove aperture, incrementi temporanei)

Le regole applicabili a questa tipologia di contratto di lavoro sono le seguenti:

- il termine può essere prorogato, con il consenso del lavoratore, solo quando la durata iniziale del contratto è inferiore a 12 mesi (24 mesi se vi sono le motivazioni consentite), e comunque, per un massimo di 4 volte nell'arco di 24 mesi, qualora il numero delle proroghe sia superiore il contratto si trasforma in contratto a tempo indeterminato dalla data di decorrenza della quinta proroga;
- ai fini del rinnovo, è necessario che sia rispettato un intervallo tra la sottoscrizione dei due contratti a termine di 10 giorni per i contratti fino a 6 mesi (20 giorni per quelli di durata superiore a 6 mesi);
- i datori di lavoro possono assumere lavoratori a termine in misura non superiore al 20% del numero dei lavoratori a tempo indeterminato (28% nel caso ad esempio del CCNL Terziario distribuzione e servizi).



Nell'ambito del tempo determinato una particolare casistica è rappresentata dai **contratti stagionali**: Secondo l'art. 21, comma 2, del D.Lgs. n. 81/2015, le attività stagionali sono quelle individuate da un apposito Decreto del Presidente della Repubblica (dpr) n. 1525/1963 nonché le ipotesi individuate dai contratti collettivi (nel CCNL Terziario, distribuzione e servizi è stato stabilito di demandare alla contrattazione collettiva di secondo livello il compito di individuare le specifiche attività all'interno di località definite dalle Parti "a vocazione turistica" da ricondurre al regime della stagionalità ed il relativo periodo di riferimento).

Nei territori sono stati sottoscritti oltre 30 accordi che disciplinano questa fattispecie che garantisce indubbiamente una continuità occupazionale nel bacino di personale individuato e di riferimento.

I contratti stagionali rappresentano dunque una particolare opportunità per i datori di lavoro poiché **sono svincolati da tutta una serie di limiti cui normalmente sono sottoposti i contratti a termine**:

- non sono sottoposti al limite di durata massima di 24 mesi previsto dall'art. 19 Dlgs. 81/2015 per i contratti a tempo determinato "ordinari";
 - non sono soggetti al c.d. "*stop and go*", ovvero al rispetto di un intervallo di tempo minimo tra la cessazione di un rapporto a termine e la stipula del successivo;
 - sono esenti dai limiti di contingentamento del 20% del numero complessivo dei contratti a tempo determinato sul totale dei dipendenti a tempo indeterminato;
 - non prevedono l'obbligo di apposizione della causale giustificativa in quanto *in re ipsa* nella stessa stagionalità.
- **Somministrazione di lavoro** (artt. 30-40, D.Lgs 81/2015): come già anticipato nel par. 3, con questa formula (che non si può utilizzare se negli ultimi 6 mesi l'impresa ha licenziato dei lavoratori, o ha fatto ricorso a formule di sospensione dal lavoro dei dipendenti) vi sono 2 contratti:
- quello di lavoro tra agenzia per il lavoro e lavoratore;
 - quello di fornitura di un servizio tra agenzia per il lavoro e l'utilizzatore, ossia l'impresa che impiega il lavoratore.



A questa tipologia contrattuale si applicano le seguenti regole:

- il potere organizzativo e direttivo nei confronti del lavoratore è esercitato dall'utilizzatore, così come le misure di prevenzione e protezione del lavoratore;
 - il potere disciplinare è riservato all'agenzia per il lavoro, così come gli obblighi informativi per la sicurezza e la salute, e l'addestramento del lavoratore;
 - la retribuzione (che non può essere inferiore a quella degli altri lavoratori dell'utilizzatore a parità di mansioni), così come gli oneri contributivi, vengono versati direttamente dall'agenzia per il lavoro al lavoratore, mentre l'utilizzatore versa a quest'ultima l'importo previsto dal contratto di somministrazione del lavoro;
 - l'utilizzatore è obbligato in solido con l'agenzia per il lavoro a corrispondere i trattamenti retributivi e a versare i relativi contributi previdenziali del lavoratore;
 - il numero dei lavoratori in somministrazione a tempo determinato non può eccedere complessivamente il 30% del numero dei lavoratori a tempo indeterminato in forza presso l'utilizzatore.
- **Contratto di prestazione occasionale** (art.54-bis, D.L 50/2017 e successivamente modificato da diversi provvedimenti negli anni 2018, 2022 e 2023) questa forma di lavoro autonomo è vietata per le imprese con più di 10 lavoratori a tempo indeterminato (elevati a 25 nei settori dei congressi, delle fiere, degli eventi, degli stabilimenti termali e dei parchi divertimento), e presenta il limite, nell'arco di un anno civile, di un compenso di importo non superiore a 2500 euro con il singolo prestatore, e di 10.000 euro per l'insieme dei collaboratori (elevati a 15.000 euro per gli utilizzatori che operano nei settori dei congressi, delle fiere, degli eventi, degli stabilimenti termali e dei parchi divertimento.),

Il lavoratore ha diritto in ogni caso a:

- i contributi previdenziali, da versare alla gestione separata dell'Inps, e all'assicurazione dell'Inail;
- il riposo giornaliero, le pause e i riposi settimanali (ex D.Lgs. 66/2003, artt. 7, 8 e 9);
- l'applicazione delle norme a tutela della salute e della sicurezza sul lavoro (art. 3, comma 8, del D.Lgs. 81/2008);
- alla trasformazione del contratto in un rapporto di lavoro a tempo pieno e indeterminato, in caso di violazione dei limiti.

La misura minima del compenso è fissata dalle parti purché non sia inferiore al livello minimo stabilito dalla legge pari a 9 euro netti per ogni singola ora. Il datore di lavoro per adempiere agli obblighi contributivi è tenuto a trasmettere almeno un'ora prima dell'inizio della prestazione, attraverso la piattaforma informatica INPS una dichiarazione contenente i dati anagrafici, il luogo di svolgimento della prestazione e l'oggetto della prestazione.



- **Lavoro intermittente** (artt. 13-18, D.Lgs 81/2015): si tratta di un contratto di lavoro subordinato a tempo determinato o indeterminato, ammesso per attività discontinue, come quelle stagionali, mediante il quale un lavoratore che abbia meno di 24 anni, o più di 55, si pone a disposizione di un datore di lavoro, che ne può utilizzare la prestazione lavorativa in modo discontinuo o intermittente, anche con riferimento alla possibilità di svolgere le prestazioni in periodi predeterminati nell'arco della settimana, del mese o dell'anno, secondo le esigenze individuate dai CCNL applicabili, o dalla tabella del R.D. 2657/1923; inoltre si applicano le seguenti regole:
 - se il lavoratore assume l'impegno a rispondere sempre alle chiamate, ha diritto all'indennità di disponibilità;
 - non si può fare ricorso a questa formula se negli ultimi 6 mesi l'impresa ha licenziato dei lavoratori, o ha fatto ricorso a formule di sospensione dal lavoro dei dipendenti;
 - il limite delle 400 giornate di effettivo lavoro nell'arco di 3 anni solari non trova applicazione nei settori del turismo, dei pubblici esercizi e dello spettacolo (ex art. 34, comma 2, D.Lgs. 276/2003).

Per avere un **termine di confronto (e un corretto ordine di grandezza)** del costo del lavoro nell'ambito del CCNL terziario, distribuzione e servizi, il livello medio di riferimento, ad es. un IV livello inquadrato come commesso ha una paga base mensile di €1.716 (24mila annuali, con 14 mensilità) e un costo aziendale di quasi €3mila/mese, mentre I livello, inquadrato ad es. come gestore di filiale, ha una paga base mensile di €2.402 (33mila annuali, con 14 mensilità) e un costo aziendale di oltre €4mila/mese.

La formazione del personale

Spesso la trattazione della gestione del personale per microimprese e Pmi finisce con il paragrafo precedente, trascurando un tema che invece è fondamentale per il successo dell'attività imprenditoriale: la formazione dei dipendenti.

In contesti imprenditoriali semplici, la formula che si rivela più efficace è quella della **formazione "on the job"**, consistente nelle spiegazioni e nella dimostrazione delle modalità di esecuzione del lavoro da parte di chi è esperto nei confronti del neoassunto.

E' utile poi anche una **illustrazione dei "valori dell'impresa"**, ossia dello stile che l'imprenditore vuol dare alla propria attività, per esempio, in termini di rapporti con la clientela, scelta dei fattori della produzione (o della merce da vendere), comportamento tra capi e collaboratori, e tra questi ultimi, modalità di tenuta del punto vendita.



E' il caso di ricordare che McDonald's è emerso nel mercato statunitense dei diners negli anni '60 del secolo scorso per una serie di caratteristiche a quel tempo innovative: la rapidità del servizio, i prezzi contenuti, la costante pulizia del locale, i regalini per i bambini, i colori sgargianti di menu e arredi interni, e tanti altri dettagli percepiti positivamente dai clienti, che ovviamente sono andati crescendo nel tempo.

Si consiglia quindi agli imprenditori di non limitarsi ad una breve descrizione delle mansioni ai nuovi collaboratori, ma di **raccontare anche come è nata l'impresa, la sua storia, le sue caratteristiche distintive, la tipologia di clienti, le modalità di relazionarsi all'interno e all'esterno all'azienda**, anche per la finalità non secondaria di far sentire il collaboratore partecipe alla vita e al successo dell'azienda.

Spesso questa formazione è però insufficiente per svolgere al meglio le mansioni attribuite al lavoratore, potendo risultare necessarie anche competenze tecniche, che non è detto siano presenti in azienda, almeno a livello soddisfacente.

Può quindi essere opportuno **far partecipare i propri dipendenti a corsi di formazione**, organizzati, per esempio, dalle associazioni di categoria, dalle camere di commercio, o da enti di formazione, pubblici o privati, non solo per far migliorare le capacità dei dipendenti, ma anche per dare loro un segnale di attenzione dell'impresa nei loro confronti, che spesso verrà ripagato con un maggior impegno al lavoro.

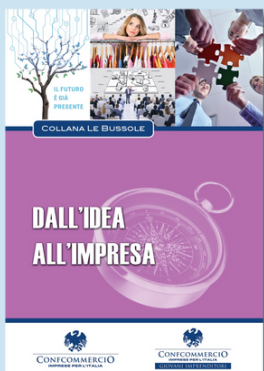
In conclusione, **la formazione non è mai "tempo perso"**, sebbene sia sempre raccomandabile una selezione attenta dei corsi di formazione, ed in questo ambito dare priorità a quelli "ufficiali" di istituzioni pubbliche e associazioni di categoria potrebbe costituire una scelta non errata.



Fonti per le immagini:

shutterstock.com

SCOPRI DI PIÙ



Questo articolo fa riferimento alla Bussola [Dall'idea all'impresa](#), scritta da Confcommercio e Giovani Imprenditori Confcommercio, Dicembre 2015.

Collana Le Bussole

Una linea di pubblicazioni pratiche, operative, scritte con un linguaggio concreto, in formato di manuale e focalizzate sul core business delle imprese associate.



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA

Per avere maggiore supporto per la Tua attività
[contatta l'Associazione Territoriale](#) del Sistema Confcommercio