

gestione delle
risorse umane
gestione delle
risorse umane
**gestione delle
risorse umane**



AGCI EMILIA ROMAGNA
ASSOCIAZIONE
GENERALE
COOPERATIVE
ITALIANE

“Progetto realizzato con il contributo della Regione Emilia Romagna, ai sensi dell’Art. 7 L.R.6/2006 - Annualità 2018-2019”

Caro Socio,

in questi anni AGCI ha promosso una serie di progetti finalizzati a supportare le cooperative nella corretta gestione della propria azienda, analizzando tutti gli aspetti di non conformità a quanto previsto da norme, contratti o regolamenti, e valutando i potenziali rischi di tali situazioni.

Nel corso del 2017 abbiamo realizzato un primo strumento di check-up cooperativo, per monitorare lo "stato di salute" dell'azienda e valutare il grado di "rischio" rispetto a settori analizzati.

Seguendo un percorso ideale, legato alla promozione della legalità e delle buone prassi nelle cooperative, abbiamo realizzato un progetto finalizzato a monitorare gli aspetti ante crisi di una azienda, ovvero ad analizzare alcuni ambiti strategici per verificare se la cooperativa adotti modelli di comportamenti virtuosi o monitori gli aspetti potenzialmente pericolosi.

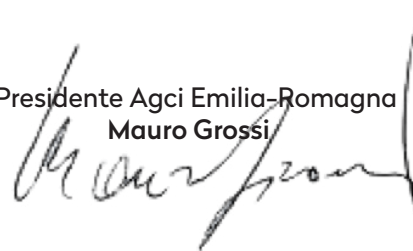
Abbiamo quindi realizzato un breve questionario a domande aperte su 6 temi trasversali che toccano gli aspetti più salienti della vita di una cooperativa, dall'area strategica a quella reputazionale, dalla governance alla gestione finanziaria. Sulla base dei risultati emersi sono state realizzate 6 guide nelle quali abbiamo evidenziato le buone prassi e i comportamenti virtuosi, riportando anche alcune esperienze vissute e i casi più rilevanti emersi nel corso delle interviste.

Auspicio che la lettura di tali guide, e la partecipazione al seminario aperto di presentazione e approfondimento organizzato per ciascuna tematica, possano offrirTi un valido contributo nella gestione corretta della Tua cooperativa. Con questo progetto si conclude il ciclo di lavori legato alla corretta gestione di impresa ed alla valutazione dei rischi aziendali.

Ringraziandoti per l'interesse e la partecipazione spero vivamente di coinvolgerti attivamente nei prossimi progetti che AGCI sta promuovendo per lo sviluppo delle proprie imprese associate e più in generale di tutto il sistema cooperativo.

Con i migliori saluti

Il Presidente Agci Emilia-Romagna
Mauro Grossi



Buona cooperazione fra legalità e sviluppo

Il progetto “**Buona cooperazione fra legalità e sviluppo**” nasce dall’idea di diffondere la cultura della legalità nelle imprese promuovendo la consapevolezza dei rischi potenziali o latenti insiti in molteplici situazioni nella gestione di una cooperativa.

Tali rischi spesso si differenziano in base al settore in cui si opera o alla natura e dimensioni della cooperativa, e per ciascuno di essi occorre essere consapevoli della loro presenza, dei rischi che possono conseguire ad una gestione poco attenta, valorizzando la conoscenza degli strumenti e dei comportamenti più corretti da assumere e le opportunità che possono scaturire da comportamenti virtuosi.

Dai risultati dell’ultimo progetto è emerso che manca una vera e propria cultura imprenditoriale legata alla corretta valutazione dei rischi potenziali e latenti presenti nelle cooperative e questa non conoscenza porta spesso alla sottovalutazione delle possibili conseguenze, sia in termini legali e/o sanzionatori, ma anche in tema di sviluppo e corretto posizionamento della propria impresa sul mercato.

Dall’analisi del check up elaborato nello scorso progetto sono state individuate le aree d’azione delle cooperative più soggette a rischi latenti e potenziali.

Le tipologie di rischi più comuni sono:

A) Rischio gestione risorse umane:

Essendo le cooperative per loro natura soggetti labor intensive, la gestione corretta delle risorse umane rappresenta un elemento centrale da monitorare, con possibili conseguenze dannose sia in termini economici ma anche reputazionali.

B) Rischio gestione finanza

Rappresentano la categoria di rischi più immediatamente percepita dalle imprese, anche grazie alla sempre crescente attenzione e sensibilità attribuita dalla normativa di Basilea e dalla implementazione degli IAS, nonché dalle richieste di informativa aggiuntiva da fornire nei bilanci avanzate dalla normativa civilistica

C) Rischio legato alla compliance

Il rischio di compliance esprime il rischio derivante dalla mancata conformità a leggi, regolamenti e normativa interna. Tali rischi possono dare origine ad effetti negativi connessi a sanzioni, penali, ammende, perdite economiche e, nei casi più gravi, a danni alla reputazione aziendale con conseguenti perdite, richieste di risarcimento, perdita di immagine, ecc.

D) Rischio gestione governance cooperativa

La corretta scelta del sistema di governance, la valutazione delle competenze negli organi, unitamente a sistemi di controllo e compliance interni spesso risultano elemento di vantaggio strategico e contribuiscono a ridurre i rischi cui l'impresa è esposta.

E) rischio reputazionale

Le cooperative sono molto esposte a questa tipologia di rischi che minano alla base il rapporto di fiducia e di credibilità sociale della cooperativa sul territorio. Dato che tali rischi dipendono da molteplici fattori e non sono sempre controllabili risulta opportuno analizzare le procedure più opportune di monitoraggio interne ed esterne all'azienda

F) I rischi strategici

Sono quei rischi che potrebbero minacciare l'attuale posizione competitiva ed il conseguimento degli obiettivi strategici dell'azienda. Possono in particolare essere legati a variabili macroeconomiche, al sistema economico e finanziario, ad iniziative messe in atto da clienti e fornitori, all'evoluzione dello scenario normativo, all'evoluzione della tecnologia, ecc. rischi strategici

Tramite l'organizzazione di una giornata focus e il confronto con le cooperative è stato creato un sistema di analisi per le imprese che, appositamente validato in un confronto con un target più ristretto di imprenditori, ha costituito la base per la realizzazione dei questionari da sottoporre alle imprese.

Dalle interviste one to one svolte con le cooperative sono emersi una serie di dati che, opportunamente rielaborati, hanno consentito una analisi delle casistiche e delle criticità maggiormente riscontrate con produzione di materiale tematico.

In questa fase tutti i casi specifici e le criticità riscontrate sono state ricondotte ad un unicum generale, suddiviso per i sei settori di analisi, che ha portato all'elaborazione di una guida sintetica contenente l'analisi in forma generale delle principali casistiche riscontrate con la valutazione dei rischi latenti e potenziali e dei conseguenti danni all'azienda, con l'illustrazione dei comportamenti, accorgimenti, prassi e azioni da attuare per prevenire, eliminare o diminuire il più possibile l'insorgere di tali situazioni di rischio.

Queste guide verranno presentate e distribuite nel corso di sei eventi tematici che dove i professionisti illustreranno i vari temi analizzati tramite i questionari di autovalutazione.

L'auspicio è quello di aver contribuito, grazie alla promozione della cultura della legalità e della buona cooperazione, allo sviluppo economico delle imprese del nostro territorio mettendo a disposizione tutto ciò che la cooperazione sana ha da offrire, facendo loro capire che sostanzialmente un'impresa che agisce con consapevolezza della propria organizzazione e virtuosamente nella legalità ottiene dei vantaggi, economici e reputazionali, che compensano i vantaggi economici derivanti da una gestione meno attenta al rispetto delle regole e delle normative.

L'obiettivo che speriamo di aver realizzato è di avervi aiutato nell'acquisire maggiore consapevolezza nel creare buona cooperazione e nell'evitare tutte le situazioni potenzialmente rischiose per la salute della propria impresa, suggerendo nello stesso tempo spunti utili in merito alle azioni o agli accorgimenti da mettere in atto per prevenire o eliminare tali situazioni potenzialmente pericolose.

Area Gestione Risorse Umane

La gestione delle risorse umane si pone al centro del processo di governo dell'impresa cooperativa, in quanto essa è una fonte potenziale del vantaggio concorrenziale. Tale gestione rientra in un processo più ampio che inizia dall'acquisizione del personale necessario a svolgere determinati compiti e funzioni nell'azienda, e continua con l'integrazione nell'organizzazione attraverso politiche motivazionali volte a conciliare lo sviluppo aziendale con la crescita e lo sviluppo della professionalità dell'individuo.

La gestione di tali risorse rappresenta il pilastro dell'intera gestione della cooperativa ed è uno dei compiti più difficili per chi dirige un'impresa: si tratta di dotare l'organismo aziendale delle professionalità necessarie e di assicurarsi che gli individui inseriti nell'organizzazione siano motivati al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La funzione di gestione e sviluppo del personale ha per obiettivo l'ottenimento del miglior rendimento dell'organizzazione e riguarda i problemi di impiego e di guida delle risorse umane presenti in azienda. Dirigere nel suo significato tradizionale, significa "far sì che altri realizzino certe azioni" e l'abilità direttiva si misura, sotto tale profilo, non solo in funzione dei risultati operativi conseguiti, ma anche in rapporto al clima delle relazioni di lavoro creato in azienda. Questo secondo aspetto richiama i problemi di comportamento organizzativo, legati oltre che alla scelta di determinate strutture, all'adozione di differenti stili di direzione.

Per ottenere il più alto rendimento del fattore lavoro appare necessario risolvere il tema dell'integrazione tra gli obiettivi individuali e quelli dell'organizzazione: quando si realizzerà questo processo di fusione non si avrà più un problema di conduzione degli uomini, i quali saranno naturalmente motivati a fornire il migliore contributo all'organizzazione. Il principio dell'identificazione con l'organizzazione è alla base della motivazione delle risorse umane che lavorano in azienda. Questo processo motivazionale si realizza quando alcuni degli obiettivi dell'organizzazione divengono anche obiettivi del lavoratore, che si sente in tal modo integrato nell'organizzazione.

Quindi solo nel momento in cui l'organizzazione riuscirà a convogliare il comportamento degli individui verso gli obiettivi dell'impresa si svilupperà una gestione efficace ed efficiente.

Una buona gestione delle risorse umane contribuisce non solo a migliorare il rendimento di singoli individui e di gruppi nell'organizzazione, ma consente anche di ridurre i rischi e i costi di comportamenti di disaffezione, che si possono tradurre in scioperi, assenteismo, turnover, ritardi nei processi operativi e, in casi estremi, in danni al patrimonio aziendale.

#Reclutamento

#Selezione

#Formazione

#Motivazione

#Cultura_Aziendale

#Organizzazione

#Reclutamento

Negli ultimi decenni il reclutamento è sempre più diventato un processo di marketing con tutte le caratteristiche tipiche, che trova il suo obiettivo strategico nella individuazione, nell'enorme e complesso mercato potenziale di candidature, di quelle che faranno nel tempo la «differenza» contribuendo allo sviluppo dell'organizzazione.

L'azienda gestisce il processo partendo dal recruiting, ovvero la ricerca dei profili più vicini al ruolo professionale adeguato ai fabbisogni da soddisfare.

La ricerca di personale si attua in fasi distinte: l'analisi organizzativa della posizione e il reclutamento attraverso l'utilizzo di bacini quali: università, master, società di ricerca e selezione del personale, head hunting (cacciatori di teste) ed altre istituzioni a seconda delle esigenze aziendali.

Individuati i profili si definiscono le tecniche di selezione da utilizzare.

Il primo passo da compiere prima di effettuare qualsiasi colloquio di lavoro è la descrizione del lavoro (job description), ossia la definizione di un quadro completo che riassume non solo una semplice qualifica e una lista di compiti da svolgere, ma anche con chi, con quali risorse e secondo quali standard qualitativi.

Queste le informazioni che una corretta descrizione del lavoro deve contenere:

- Classificazione del lavoro o titolo identificativo.
- Ruolo nel contesto dell'organizzazione.
- Scomposizione del lavoro (Work Breakdown): descrive i compiti specifici che l'aspirante lavoratore dovrà svolgere e il modo in cui dovranno essere eseguiti. Evitare le generalizzazioni, i termini vaghi, il linguaggio convenzionale professionale; includere i compiti occasionali o periodici specificando la loro frequenza ed importanza. Come se dovessimo descrivere il lavoro a persone che non hanno familiarità con esso.
- Descrizione delle condizioni lavorative, includendo l'attrezzatura usata e qualsiasi condizione inusuale a cui l'aspirante lavoratore dovrà adeguarsi.
- Capacità, istruzione e tirocinio necessari per eseguire il lavoro.
- Requisiti richiesti dal tipo di lavoro:
 - mentali, fisici e livello di responsabilità.
 - Prestazione standard richiesta.
- Orari di lavoro e singoli dettagli del programma.
- Capacità relazionali: delineare il tipo e il grado di contatto e di cooperazione richiesti, specificare i gruppi particolari con cui l'aspirante dovrà interagire: clienti, persone appartenenti ad altre aziende, ecc.

Se il primo passo consiste nella descrizione del lavoro, il secondo consiste nello studio del profilo lavorativo. Questo si ricava dalla descrizione del lavoro, che elenca i doveri e le responsabilità della posizione, traducendo i requisiti in caratteristiche, comportamenti e competenze richieste per eseguire con successo il lavoro.

La definizione del profilo lavorativo è importante anche perché consente di formulare una serie di domande, utili ai fini della valutazione di idoneità del candidato, estrapolate per ciascuna posizione.

ATTENZIONE

- Avere le idee chiare: prima di aprire una posizione di ricerca di nuovi lavoratori è importante avere le idee chiare rispetto alle caratteristiche che deve avere la persona che stiamo selezionando
- Individuare i corretti canali per la ricerca dei candidati: è importante capire quali possono essere i canali corretti dove reclutare i potenziali candidati (sito, università, agenzie per il lavoro, social, etc)
- Comunicare chiaramente la posizione ricercata: per evitare candidature che non rispondano al bisogno della cooperativa è bene comunicare chiaramente la posizione ricercata (ad esempio quando si pubblica nel sito aziendale un'offerta di lavoro o si pubblica un annuncio)
- Porre attenzione ai candidati: rispondere a tutte le persone che si sono proposte

CASE HISTORY

Una cooperativa lamentava il fatto di trovare candidati che, una volta fatto il colloquio rifiutavano l'offerta di lavoro. Attraverso una analisi affidata ad un soggetto terzo hanno scoperto che le difficoltà di far incontrare domanda ed offerta di lavoro poteva essere ricondotte alle caratteristiche della proposta stessa, non appetibile per i candidati (idonei) selezionati. In particolar modo per certi profili (cfr. ad esempio il fenomeno del "cherry picking", ovvero la tendenza a strappare dalle aziende concorrenti figure professionali, soprattutto tecniche, formate), occorre ripensare le condizioni occupazionali offerte in un'accezione più ampia, che riguardi non solo l'aspetto economico o l'orario di lavoro, ma prenda in considerazione le prospettive a medio-lungo termine per il lavoratore, il welfare aziendale, la qualità del lavoro, ecc.

#Reclutamento

#Selezione

Nel corso dei colloqui di selezione del personale, le osservazioni di chi fa la selezione sui candidati sono inevitabilmente influenzate da fattori personali, quali esperienze pregresse, contesto socio-culturale di appartenenza e credenze. Le distorsioni di giudizio non sono eliminabili: tutti hanno opinioni e preconcetti che ci inducono ad adottare, in maniera più o meno evidente, comportamenti discriminanti o di favoreggiamento verso gli altri.

Tuttavia, è possibile ridurre tali errori prendendo alcuni accorgimenti, come utilizzare delle griglie di valutazione standardizzate che presentino i requisiti fondamentali che il candidato dovrebbe possedere o chiedere di essere affiancati da un altro selezionatore durante il colloquio. In ogni caso è fondamentale che il recruiter proceda con un'autoanalisi, chiedendosi il motivo per cui sta valutando positivamente o negativamente un candidato. Riconoscere ed essere consapevoli dei propri pregiudizi e degli errori di valutazione in cui si può incorrere, permette di contenerli o di utilizzarli come elemento di partenza per approfondire determinati aspetti con la risorsa. Bisogna, inoltre, tenere a mente che il candidato perfetto non esiste: la ricerca non deve limitarsi ad indagare i risultati già raggiunti, ma deve focalizzarsi anche sulle potenzialità che possono essere sviluppate in futuro.

Di seguito riportiamo alcuni degli errori di valutazione più ricorrenti:

- Un errore di giudizio molto diffuso è dovuto all'effetto alone, che consiste nell'attribuire un giudizio totalmente positivo o negativo ad una persona sulla base di una sola caratteristica, che mette in ombra ogni altra considerazione. Un tipico esempio di questo effetto è dato dal giudicare intelligente una persona di bell'aspetto.
- Un errore frequente, che si accentua quando i tempi per la selezione sono ristretti, deriva dall'effetto primacy: il recruiter si affida alla "prima impressione", dunque alle prime informazioni o sensazioni che ha del candidato, sulla base delle quali formula un giudizio finale complessivo, tralasciando le informazioni acquisite successivamente, nel corso del colloquio.
- Nel caso in cui la cooperativa abbia necessità di assumere una persona in tempi brevi, può aumentare il rischio di incorrere in errori di valutazione dovuti ad un'eccessiva indulgenza. Il selezionatore sarà portato a valutare un candidato in maniera troppo positiva e poco adeguata al ruolo che dovrebbe ricoprire. La situazione opposta si verifica, invece, con l'effetto severità, solitamente quando si ricercano profili qualificati con competenze molto elevate. Il recruiter tende ad essere eccessivamente severo nella scelta del candidato che, a meno che non possieda un profilo identico a quello ideale, difficilmente sarà selezionato.
- L'effetto equazione personale si verifica quando il recruiter giudica positivamente i candidati che hanno caratteristiche simili alle sue e negativamente chi ne ha di diverse, ignorando le loro reali competenze e quanto possano dare valore aggiunto all'azienda.
- Può accadere che la valutazione di un recruiter su un candidato sia influenzata dalle osservazioni svolte sui candidati precedenti a causa dell'effetto di contrasto. Quindi, il selezionatore sarà portato a sovrastimare le qualità positive di una risorsa a seguito di diversi colloqui con persone poco adeguate al profilo che sta ricercando. Viceversa, dopo una serie di colloqui eccellenti, rischierà di attribuire una valutazione eccessivamente negativa ad un candidato che si è dimostrato lievemente meno brillante dei precedenti.

ATTENZIONE

- **Esamina meglio le candidature:** Le candidature sono il primo step del processo di selezione del personale. Sono la prima forma di contatto con persone potenzialmente interessate e interessanti e può essere estremamente utile guardare come i candidati si avvicinano alla cooperativa.
- **Supera le classiche domande:** Le domande di routine sono inevitabili durante i colloqui di selezione. Vogliamo sapere qualcosa sul percorso scolastico dei candidati e sulle loro esperienze lavorative precedenti, è normale. Ma perché limitarsi a chiedere? In certi casi una prova pratica può essere molto più utile per capire se c'è effettivamente del potenziale. Se, per esempio, stai cercando qualcuno che svolga mansioni di segreteria che comprendono l'interazione telefonica, puoi simulare una telefonata e vedere come si comporta il candidato. Inoltre, per capire se una determinata persona è adatta al contesto aziendale, può essere interessante andare oltre le skill e vedere com'è in situazioni più "distese". Una pausa caffè o un pranzo veloce possono essere ben più utili di ore di colloquio.
- **Fai attenzione al comportamento del candidato:** Chi desidera veramente lavorare per un'azienda tende a manifestare interesse e curiosità, non solo per la posizione aperta ma per l'azienda in generale. Se un candidato fa domande (che non siano "qual è il compenso?" o "quante settimane di ferie sono previste?") è segno di genuina motivazione a far parte della realtà per cui si propone. Non sottovalutare questo aspetto.
- **Sfrutta i periodi di prova:** Non è sempre possibile utilizzarli, ma i periodi di prova sono utili per entrambe le parti. Servono all'azienda per capire se la persona funziona o meno in quel ruolo, e servono anche al candidato per capire se si trova effettivamente a suo agio in quel contesto. Un periodo di prova può durare settimane o mesi a seconda delle necessità, ma un test sul campo è sempre funzionale.

CASE HISTORY

Una cooperativa ha affidato la selezione del personale per velocizzare l'attività ad un responsabile di settore senza particolare esperienza nell'ambito della selezione. Il candidato scelto, che sembrava il migliore, dopo poco si è dimostrato non adeguato.

In questo caso si è "un effetto di contrasto" cioè dopo 4/5 colloqui di seguito con persone poco adeguate al profilo che stava ricercando, è arrivato un candidato leggermente superiore e gli è stata attribuita una valutazione assolutamente positiva. Questo è un errore in cui è facile cadere nel momento in cui si conduce un colloquio di selezione del personale soprattutto se si tratta di un selezionatore non molto esperto. Una valutazione priva di errori di giudizio è pressoché impossibile, viceversa è possibile ridurre al minimo la probabilità che si verifichino adottando alcuni accorgimenti: innanzitutto è fondamentale essere consapevoli che alla base del meccanismo di valutazione c'è un processo cognitivo di osservazione, lettura e interpretazione della realtà.

#Selezione

#Formazione

La formazione è uno dei driver che una cooperativa ha per rimanere competitiva in un contesto segnato dalla crisi e da cambiamenti continui. Una maggiore flessibilità professionale dei propri lavoratori si può ottenere solo attraverso lo sviluppo e il potenziamento delle risorse umane. La formazione consente all'organizzazione di diffondere il piano strategico e di motivare i dipendenti a svolgere nel miglior modo possibile i loro compiti tenendo ben presente gli obiettivi da raggiungere.

Il processo formativo può assumere un ruolo fondamentale per:

- Far acquisire conoscenze e competenze ai dipendenti;
- Colmare eventuali lacune a causa di cambiamenti interni o esterni;
- Creare piani di valorizzazione e sviluppo dei talenti.

La formazione, inoltre, ha il vantaggio di gratificare i dipendenti i quali vedono l'azienda investire sul loro futuro professionale. Una programmazione formativa nel lungo periodo, può portare all'azienda un vantaggio competitivo.

Per non incorrere in errori nella programmazione della formazione, è importante seguire i seguenti step:

- **Analisi dei bisogni:** L'analisi dei bisogni è il punto di partenza obbligatorio di un qualsiasi intervento formativo. Se ben eseguita, permette di ridurre il numero di errori e di risparmiare tempo e denaro.
- **Progettazione ed erogazione dell'intervento formativo:** La progettazione degli interventi è la trasposizione delle attività proposte nel documento di analisi. In questa fase si pianificano gli obiettivi del processo formativo, i contenuti didattici, la tipologia di docenza e le tecniche da utilizzare, il tempo occorrente e i criteri di valutazione. Durante la realizzazione degli interventi formativi, assume un'importanza fondamentale il costante monitoraggio delle attività in corso, in modo tale da modificare eventualmente obiettivi ed interventi didattici che potrebbero rivelarsi inadeguati.
- **Valutazione dei risultati ottenuti:** La valutazione diventa di conseguenza il punto di partenza dei successivi percorsi formativi. Purtroppo, l'unico controllo che solitamente viene effettuato, è quello del questionario di valutazione del corso. Per rivedere il processo di formazione, invece, è indispensabile verificare l'efficacia degli interventi a distanza di tempo (3 o 6 mesi), per verificare che il cambiamento sperato sia effettivamente avvenuto.
- **Revisione del processo:** Se le conoscenze apprese durante il corso si sono trasformate in atteggiamenti lavorativi, se il clima aziendale è migliorato, la produttività e la soddisfazione dei clienti sono aumentate, vuol dire che la formazione ha ottenuto i risultati programmati. In caso contrario, sarà necessario rivalutare tutto il processo per capire dove sono stati fatti gli errori e come fare per porvi rimedi.

ATTENZIONE

- Preparazione: ogni lavoratore deve essere preparato affinché possa svolgere bene il proprio lavoro. Quando un membro della squadra si sente incompetente o insicuro in merito al proprio rendimento professionale, la sua performance ne soffre. Dal momento che non è soddisfatto, non si impegna al massimo.
- La formazione non è una punizione: spesso i lavoratori vivono la formazione come una punizione, come un ulteriore appesantimento della propria attività. È importante che la formazione sia organizzata con modalità che possano agevolare la frequenza e con docenti che sappiano motivare i lavoratori
- La formazione può essere finanziata: la formazione dei lavoratori della cooperativa può essere finanziata attraverso i fondi interprofessionali (fondi che non hanno alcun costo aggiuntivo per l'azienda)
- Coinvolgere i lavoratori: i lavoratori devono essere coinvolti nell'organizzazione e nella valutazione dei risultati della formazione attraverso degli incontri di presentazione degli obiettivi ma anche di restituzione dei risultati

CASE HISTORY

Una cooperativa con 25 lavoratori , grazie all'utilizzo dei fondi interprofessionali, riesce ogni anno a organizzare un momento di formazione che coinvolge tutti i dipendenti e delle altre formazioni specifiche per competenze. La cooperativa, grazie a questa attività ha diminuiti il turnover e ha consolidato il proprio fatturato.

Questo accade perché se un'impresa decide di investire nella crescita del personale, questo si sente subito apprezzato e gratificato. Al contrario, chi percepisce poca stima nelle proprie capacità, tende a lavorare con meno entusiasmo e attenzione. Un percorso di formazione ben strutturato può aiutarti a creare un ambiente lavorativo positivo dove ogni individuo sarà più motivato. Inoltre oltre a essere occasioni di apprendimento, i corsi di formazione aziendale rappresentano un forte strumento di comunicazione interna: sono questi i momenti in cui si possono discutere obiettivi, chiarire i valori dell'azienda e migliorare le strategie .

#Formazione

#Motivazione

Al cliente chiediamo di intraprendere una serie di sforzi: pagamenti, impegni finanziari, cambiamento di abitudini consolidate con un vecchio fornitore, ecc. Allo stesso modo, a un lavoratore, cioè a un cliente interno, chiediamo disponibilità, velocità, positività, iniziativa, volontà di lavorare tante ore, incredibile attenzione per i dettagli.

Con un cliente esterno la prima cosa che cerchiamo di affrontare è l'analisi e la comprensione dei suoi bisogni e delle sue necessità. Una volta che le abbiamo individuate, possiamo motivarlo ad effettuare l'acquisto mostrandogli come il nostro prodotto o servizio possa effettivamente soddisfare tali necessità. Quando è motivato ed ha visto questa relazione, gli chiediamo di fare uno sforzo per arrivare a soddisfare tali necessità, cioè firmare un contratto o darci del denaro. Quindi la chiave della motivazione è: noi possiamo richiedere al cliente uno sforzo o un impegno solamente nella misura in cui questo sforzo lo porta a soddisfare un'esigenza che lui ritiene importante. Possiamo quindi concludere che il nostro obiettivo strategico è la motivazione e fidelizzazione dei nostri clienti interni cioè dei lavoratori della cooperativa.

Per farlo dobbiamo far sì che il lavoro all'interno della nostra azienda, gli sforzi che richiediamo loro, gli obiettivi che condividiamo e definiamo di raggiungere, alla lunga contribuiscano alla soddisfazione delle esigenze dei lavoratori. Questa motivazione sarà ancora più forte quanti i lavoratori sono anche soci della cooperativa e quindi quando la loro motivazione oltre ad essere individuale è condivisa all'interno di un gruppo.

Ciò creerà un'immensa forza motrice all'interno della nostra azienda e una spinta coordinata verso gli obiettivi aziendali.

La sequenza corretta è:

- Identificare le esigenze dei lavoratori. Questo non è un lavoro che si possa eseguire con un breve colloquio. Dobbiamo effettivamente osservare quella persona. Quali sono le sue esigenze vere e proprie? Che cosa desidera psicologicamente? Quali sono i bisogni che vorrebbe colmare? Ce ne possono essere diversi e complementari fra loro.
- Far capire come il lavoro all'interno della cooperativa in quella posizione specifica possa servire alla persona per raggiungere il suo obiettivo o soddisfare il suo desiderio. Questa azione da parte dell'imprenditore e/o dei dirigenti è fondamentale per ottenere la motivazione del personale.
- Spingere la persona non più sullo sforzo che deve fare nell'eseguire il suo lavoro, ma sul raggiungimento del suo obiettivo, cioè la soddisfazione della sua esigenza (il che chiaramente comporta una sua maggior concentrazione e produttività nell'area lavorativa).

I valori che più comunemente motivano i lavoratori sono: crescita personale, necessità di emergere, desiderio di rivalsa, volontà di affermare la propria personalità, pieno apprezzamento per il tipo di persona che si è, far emergere i nostri lati migliori e sentirsi utili.

ATTENZIONE

- lo sono importante: ogni lavoratore va aiutato a capire il motivo per cui il proprio lavoro è importante. In teoria, l'impresa è stata fondata per una missione più grande rispetto alla semplice riscossione di uno stipendio mensile. Magari le persone ai vertici lo capiscono, ma, nel caso dei dipendenti, le giornate sono monotone e si somigliano tutte tra loro. All'orizzonte, vedono solo lavoro, lavoro e ancora lavoro. È fondamentale che capiscano l'impatto che il loro impiego ha sugli obiettivi finali dell'impresa e la sua importanza
- Tutti sono importanti: Deve essere chiara l'importanza di ciascun passaggio ai fini del quadro generale. Per esempio, per i dipendenti è facile prendere alla leggera un lavoro di inserimento dati perché non lo ritengono importante. Tuttavia, se questo primo passaggio non viene completato, non potranno essere finiti neanche il secondo, il terzo, il quarto e il quinto. Chiarisci che ogni singola azione compiuta aiuta la cooperativa ad avere più successo.
- Sovraccarico del lavoratore: Eccessive richieste fatte a un settore aziendale, o a un singolo lavoratore, possono creare alti livelli di stress, con le conseguenze descritte al punto precedente. Sovraccaricare un dipendente porta necessariamente a un lavoro mal fatto o a un dilatamento dei tempi di esecuzione e comunque a diminuire la sua motivazione.

CASE HISTORY

In una cooperativa i capi-reparto hanno un calo della produttività. Viene chiamato un consulente esterno per capire le motivazioni che stanno costruendo questa situazione di negatività. Emerge il problema è legato alla direzione che nel non fissare degli obiettivi chiari e le priorità contribuisce alla percezione di spreco del tempo lavorativo e porta quindi ad una mancanza di motivazione.

Il CdA della cooperativa decide di intervenire attraverso una azione di team-working per costruire obiettivi comuni e per creare modalità di lavoro condivise. Questa attività ha permesso alla cooperativa non perdere in termini di produttività.

#Motivazione

#Cultura_Aziendale

La trasparenza è uno dei valori fondanti del lavorare in cooperativa, significa comunicare apertamente ed onestamente con i soci e coi lavoratori e coltivare una cultura secondo la quale l'informazione può fluire libera tra persone. Seppure l'informazione è spesso un termine è spesso un termine vago, i suoi benefici sono ben tangibili.

Possiamo individuare 3 elementi che caratterizzano la trasparenza:

- Essere Onesti: costruire una condivisione e una franchezza nella comunicazione con la consapevolezza di potere dare e ricevere feedback senza paura è un segno distintivo della trasparenza. Una comunicazione aperta crea fiducia, spinge l'innovazione e permette di coltivare un ambiente di lavoro sano.
- Condividere i Risultati: Uno dei modi migliori per creare trasparenza e creare slancio in cooperativa è quello di condividere le vittorie, i fallimenti e sfide che si stanno affrontando. Condividere le vittorie è la parte facile. Ciò che è più difficile è ammettere che le cose non sono andate come previsto, ma farlo aumenta la fiducia e l'unità nel team. Esprimere informazioni importanti a tutti i colleghi crea una piattaforma positiva e produttiva per il lavoro del gruppo. D'altra parte, nascondere informazioni importanti ai membri del team può danneggiare i progetti del team e abbattere la fiducia tra i colleghi. Quando tutti hanno la sensazione di capire cosa sta succedendo nel loro team e perché, ci sarà un maggiore coinvolgimento nel lavoro e un problem solving più creativo e allineato alle esigenze del business
- Condividere i valori: alla fine dei conti, nessun "programma" sulla trasparenza può funzionare se le persone che lavorano insieme non hanno a cuore lo stesso tema. E quale miglior modo per promuovere una cultura di trasparenza, se non quello di assumere persone che apprezzano questo valore?

Recenti ricerche hanno rilevato che l'87% delle persone desidera lavorare per società trasparenti; quindi, dando un peso al tema della trasparenza già dal processo di reclutamento e colloquio, si possono attirare numerosi ottimi candidati.

La trasparenza può influire sui profitti ma è molto più di questo. La trasparenza consente a ogni individuo della tua azienda di sentirsi parte di qualcosa di più grande. Si tratta di creare fiducia. Si tratta di aiutare i membri del team a creare un lavoro che sia significativo e faccia una differenza tangibile.

ATTENZIONE

- Feedback: è importante dare costantemente dei feedback. Che siano positivi o negativi, i lavoratori hanno bisogno di conoscere il proprio rendimento e sapere se sono sulla carreggiata giusta. Un'organizzazione strutturata da questo punto di vista facilita il loro operato. Con i feedback, sanno esattamente cosa ci si aspetta da loro e in quali aree possono migliorare.
- I lavoratori vanno coinvolti nel prendere delle decisioni. Ogni giorno, le cooperative prendono decine di decisioni. Spesso, lo fanno senza nemmeno parlarne con i lavoratori, e a volte non li avvisano dei cambiamenti. Ciò li fa sentire incredibilmente isolati e sottovalutati, quindi elimina questa sensazione coinvolgendoli nel processo. Possono dare delle idee e offrire soluzioni potenziali (alcune potrebbero essere molto valide).
- Le opportunità di crescita, gli incentivi economici, le opportunità di aggiornamento devono essere gestite con equità, definendo regole chiare. Nel momento in cui la distribuzione di queste risorse non risulta equa, iniziano conflitti interni che incrinano i rapporti tra superiori e dipendenti.

CASE HISTORY

Il consiglio di amministrazione di una cooperativa per prevenire una situazione di difficoltà decide di cedere un ramo di attività. Prima di portare avanti questa decisione il direttore organizza un incontro con i responsabili della cooperativa per condividere la decisione presa e vengono organizzati una serie di incontri con i lavoratori per spiegare questa scelta ed esplicitare il piano strategico della cooperativa. A seguito di questi incontri è riuscita a "mantenere" la fiducia dei lavoratori della cooperativa e trattenere i lavoratori e quindi le competenze necessarie per il piano di sviluppo e rilancio. Da un'analisi più approfondita con la cooperativa è poi emerso che grazie alla trasparenza e la reputazione della cooperativa e il coinvolgimento dei lavoratori sono riusciti a stimolare la produzione di idee creative su come migliorare le aree di business e fornire un miglior servizio al cliente.

#Cultura_Aziendale

#Organizzazione

Sempre maggiore importanza riveste il processo attraverso il quale si applicano strumenti specifici (comunicazione interna e analisi di clima) al fine di rilevare le caratteristiche e le variabili strutturali, organizzative, ambientali e comportamentali di un'azienda analizzandone l'impatto sulle risorse interne.

A livello pratico la comunicazione interna si realizza attraverso incontri, organ house periodici, newsletter interne e Intranet. Le analisi di clima invece si caratterizzano per l'utilizzo di specifiche indagini interne (questionario anonimo con apposite domande riguardanti iniziative aziendali, opportunità di sviluppo all'interno dell'azienda, soddisfazione dell'attività lavorativa) che vengono poi rielaborate allo scopo di individuare i punti deboli e di migliorarli. La condivisione che oggi le persone richiedono e si aspettano sempre di più all'interno di una cooperativa è il risultato di profonde trasformazioni strutturali, organizzative e sociali che hanno investito il mondo produttivo negli ultimi decenni originando un diverso approccio al lavoro.

La motivazione del personale è fortemente correlata sia con i bisogni specifici dell'individuo che con i risultati attesi dall'organizzazione ed assume un valore sempre crescente all'interno delle aziende: le politiche di gestione delle risorse umane non possono prescindere da tali considerazioni e devono necessariamente essere orientate in tal senso. La gestione delle relazioni all'interno dell'azienda è pertanto divenuto un riconosciuto fattore strategico per il successo dell'impresa. I rapporti inter-personali, il clima all'interno dei gruppi di lavoro e la motivazione dei collaboratori sono componenti positivamente correlate con il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Da qui l'importanza di saper guidare un gruppo di lavoro ponendo la giusta attenzione ai diversi fattori che influenzano livello e qualità sia della produttività che delle relazioni.

ATTENZIONE

- Incapacità di gestire le conflittualità: Non esiste posto di lavoro senza piccoli o grandi conflitti tra colleghi. Questo è normale. Un indicatore di tensione è la mancanza di mediazione nei conflitti. Se ben gestite le discussioni possono diventare costruttive e creare rapporti solidi sia tra colleghi, sia tra superiori e dipendenti.
- inefficienza organizzativa: L'organizzazione del lavoro deve essere divisa secondo i ruoli aziendali e gli obiettivi da ottenere. La mancanza di efficienza in questo processo crea confusione e un conseguente rallentamento dell'attività lavorativa. Il lavoro che viene attribuito a una persona deve essere definito e realizzabile nel tempo concordato. Le attività svolte in azienda devono far emergere le attitudini personali e quindi generare soddisfazione.
- Mancanza di collaborazione tra colleghi. Il clima non può essere dei migliori quando persone che lavorano insieme non collaborano. Questo genera tensioni o è il risultato di attriti già presenti. Creare un ambiente collaborativo, in cui si mettono le proprie capacità a disposizione della squadra di lavoro, permette di ridurre i tempi di produzione e/o di aumentare la qualità.

CASE HISTORY

A seguito di risultati negativi in un punto vendita il responsabile d'area organizza incontro con il gruppo di lavoro dal quale emerge una forte conflittualità tra i lavoratori che ha creato gravi disservizi ai clienti. Emerge inoltre che il caponegozio ha sempre minimizzato questi contrasti nell'idea di non prendere posizione.

L'incapacità di gestire le conflittualità e la mancanza di collaborazione possono generare dei disservizi tali da compromettere l'attività. Purtroppo nel caso di questa cooperativa nonostante un intervento importante sul caponegozio, sui lavoratori il punto vendita della cooperativa ha chiuso perché i rapporti nel territorio erano troppo compromessi.

#Organizzazione

CREDITS

Pietro Ravagli è responsabile delle risorse umane, responsabile IT di Società Dolce, esperto in risorse umane e tecnologia informatica con una comprovata esperienza lavorativa sia nel settore industriale che in quello dei servizi. Esperto in pianificazione aziendale, consulenza sulle risorse umane, politiche delle risorse umane e gestione. Team building consolidato e capacità di gestione del cambiamento.

Per l'elaborazione di questa guida, Pietro Ravagli ha partecipato ad un primo incontro conoscitivo con le Cooperative, avvenuto presso Seneca in data 9/11/2018, in seguito al quale, collaborando con il personale di AGCI Emilia Romagna, ha sviluppato un questionario, inerente la Gestione delle Risorse Umane, che è stato somministrato alle cooperative selezionate mediante intervista. I risultati delle interviste sono stati registrati ed inseriti in un modello di Google Drive, rendendo così accessibili e trasparenti gli esiti dei questionari a tutti i professionisti coinvolti nel progetto, che hanno provveduto, in seguito all'analisi dei dati delle interviste, alla stesura delle guide operative. Tentando così, in maniera concreta, di dare risposte puntuali in merito a bisogni reali, emersi in due anni di lavoro.



AGCI EMILIA ROMAGNA
ASSOCIAZIONE
GENERALE
COOPERATIVE
ITALIANE

AGCI Emilia - Romagna
Via Alessandrini n. 17 - 40126 Bologna
tel: 051 229190 - fax: 051 268050
www.agci-emr.org



“Progetto realizzato con il contributo della Regione Emilia Romagna, ai sensi dell’Art. 7 L.R.6/2006 – Annualità 2018-2019”