



# La gestione del personale

**Alcune indicazioni per conoscere meglio il collaboratore e affidargli gli incarichi più idonei alle sue caratteristiche, con importanti effetti sulla motivazione**

DI **ROSSANA DI CECCO**  
E **GIANNI INGRASSIA**  
I & G MANAGEMENT

**Q**uante volte sentiamo l'esigenza di gestire i nostri collaboratori in modo da creare una squadra di lavoro, motivata e capace di produrre eccellenti risultati nelle vendite, nel servizio al cliente, nell'esposizione dei prodotti e nelle altre attività tipiche della vita in farmacia? Eppure nei fatti è così difficile riuscirci e non si conoscono gli accorgimenti per guidare con efficacia i propri collaboratori. In questa analisi desideriamo fornire alcuni semplici accortezze per gestire

meglio il personale, in particolare valorizzando due fondamentali momenti gestionali: la valutazione del collaboratore e il processo di delega da parte del titolare e/o responsabile.

#### **LA VALUTAZIONE: DALLE IMPRESSIONI ALL'ANALISI OGGETTIVA**

Questo primo fondamentale momento rappresenta la premessa per delegare con efficacia. Valutare il collaboratore permette, infatti, di mettere meglio a fuoco le sue competenze e capacità per affidargli i compiti più idonei alle



## Sette resistenze da superare per delegare

- ◆ Mancanza di fiducia o stima nei collaboratori
- ◆ Paura di cedere troppo potere
- ◆ Timore che i collaboratori facciano “carriera” e lascino la nostra farmacia
- ◆ Sensazione di perdere prestigio o status
- ◆ Preoccupazione di perdere il controllo della situazione
- ◆ Paura di perdere tempo nel formare o addestrare i collaboratori
- ◆ Volontà di tenere tutto sotto controllo, pensare di farlo meglio di tutti

punto di partenza (aree di forza) ed elementi da monitorare (aree di debolezza) tali da permetterci di aiutarlo nella sua crescita professionale e di delegargli le attività più coerenti alle sue competenze e capacità. Altri parametri di riferimento, correlati da alcuni indicatori esplicativi, che consigliamo per valutare con la necessaria oggettività anche il collaboratore che riteniamo di conoscere meglio, sono le aree relazionale e tecnico-gestionale: L'area relazionale comprende:

- ◆ *Comunicazione interpersonale.* Per esempio: come comunica con il cliente e/o con i suoi colleghi e superiori? È disponibile e propositivo?
- ◆ *Gestione delle situazioni difficili.* Per esempio: come gestisce i conflitti? Sa rispondere senza alterarsi alle reazioni aggressive dell'interlocutore?
- ◆ *Ascolto.* Per esempio: come ascolta il cliente? Manifesta sensibilità interpersonale? Fa domande al cliente o ai colleghi per capire meglio le diverse posizioni e opinioni?
- ◆ *Servizio al cliente.* Per esempio: come si relaziona con il cliente? Propone soluzioni coerenti alle reali esigenze? Formula domande per approfondire i bisogni non espressi dal cliente?
- ◆ *Leadership.* Per esempio: come propone le sue idee e opinioni? È riconosciuto dagli altri colleghi come una persona di riferimento?
- ◆ *Spirito e lavoro di squadra.* Per esempio: come si comporta nel lavoro in gruppo? Presta attenzione alle esigenze del gruppo? Manifesta senso di appartenenza?

L'area tecnico-gestionale invece comprende:

- ◆ *Organizzazione e pianificazione.* Come organizza i lavori di routine e straordinari che gli vengono affidati? Come gestisce il proprio tempo? Come controlla l'andamento e i risultati?
- ◆ *Qualità.* Quanto è attento alla qualità nel lavoro? È preciso e cura il dettaglio? È orientato al cliente?
- ◆ *Flessibilità.* Come si comporta a fronte delle novità? È creativo e flessibile? È a favore dello sviluppo?
- ◆ *Gestione degli imprevisti.* Come analizza le cause? Sa identificare soluzioni efficaci? È autonomo?
- ◆ *Conoscenze.* Qual è il suo livello di preparazione in ordine all'attività? Vi consigliamo di costruire una tabella contenente dieci “indicatori valutativi” sia per l'area relazionale sia per quella tecnico-gestionale (inserite quelli che più ritenete importanti per il buon funzionamento della vostra farmacia; quelli sopra indicati possono esserne alcuni). Attribuite per ogni voce un punteggio “0, 2, 4, 6, 8, 10” (vedi tabella a pag. 26): in questo modo avrete immediata visualizzazione delle aree di forza e di miglioramento del vostro collaboratore.

### COME AFFIDARE I COMPITI

Dopo aver valutato il collaboratore è quindi possibile definire meglio quale lavoro affidare, quali obiettivi raggiungere e quali responsabilità gestire, fornendo stimoli motivanti e sostenendoli con l'adeguata preparazione-formazione (capacità). Proponiamo qui di se-

sue caratteristiche e utili alla sua crescita professionale. Spesso però ci lasciamo influenzare dai preconcetti o dalle convinzioni personali che limitano la valutazione oggettiva di ogni collaboratore. Un accorgimento utile, per esempio, nel caso di un nuovo collaboratore è di far dichiarare a lui stesso le sue aree di forza e di debolezza ed evitare di farsi influenzare da simpatie-antipatie che possono inficiare, anche se in buona fede, l'oggettività del giudizio. In questo modo il risultato dell'autovalutazione ci permetterà di avere un

guito quattro diverse indicazioni per affidare il lavoro in modo motivante in coerenza al diverso livello di capacità del collaboratore precedentemente valutato.

◆ *Il collaboratore che deve migliorare a livello sia relazionale sia tecnico-gestionale.* In genere si tratta di collaboratori poco motivati, ai quali è meglio spiegare nel dettaglio motivi e modalità di esecuzione del compito, determinandone i tempi di realizzazione e mantenendo una supervisione costante e programmata sull'andamento dell'attività.

Ecco un esempio di frase chiara e motivante: «Questo lavoro serve a... si esegue in questo modo... entro questi tempi... sono a tua disposizione per qualsiasi chiarimento e mi aspetto che tu chiedi subito di me per ogni problema che incontri».

◆ *Il collaboratore con capacità tecnico-*

## Alcuni accorgimenti

◆ **Definire la delega per iscritto:** è ottimale mettere per iscritto l'assegnazione del compito in modo da essere certi che sia chiaramente compresa.

◆ **Scegliere attentamente il collaboratore:** colui che porterà a termine il lavoro deve avere doti, capacità e tempo necessari, e deve affrontare il lavoro con piacere (cioè essere motivato).

◆ **L'incarico deve essere comunicato chiaramente,** senza sottintesi o giri di parole: gli obiettivi devono essere chiari al collaboratore e devono essere discussi con lui in modo di poter chiedere qualsiasi supporto o chiarimenti sull'argomento; il collaboratore deve comprendere l'importanza dell'incarico e il titolare e/o responsabile deve trasmettergli fiducia e motivarlo.

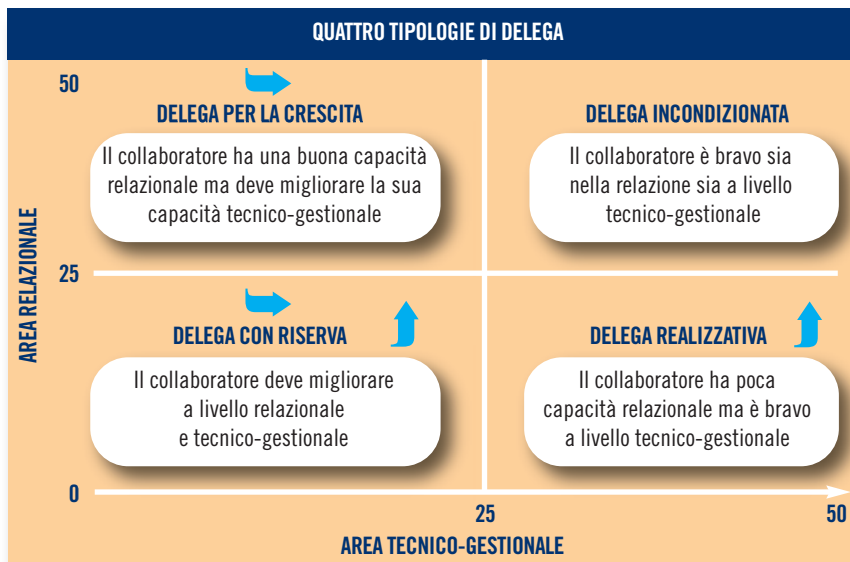
◆ **Il collaboratore deve portare avanti il lavoro in modo completo ma, se necessario, può ovviamente mostrare al titolare e/o responsabile un lavoro non finito per richiedere un suo consiglio o commento.**

MODELLO DI GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DEL COLLABORATORE								
NOME: _____		LIVELLO						NOTE
LE CARATTERISTICHE NECESSARIE		0	2	4	6	8	10	
T E C N I C O  G E S T I O N A L I	1)							
	2)							
	3)							
	4)							
	5)							
	6)							
	7)							
	8)							
	9)							
	10)							
TOTALE PUNTI CARATTERISTICHE TECNICHE E GESTIONALI								
R E L A Z I O N E	1)							
	2)							
	3)							
	4)							
	5)							
	6)							
	7)							
	8)							
	9)							
	10)							
TOTALE PUNTI CARATTERISTICHE RELAZIONALI								

**TABELLA** - La griglia va completata inserendo i parametri per la valutazione. Esempio di legenda per il punteggio: 0 = negativo; 2 = insufficiente; 4 = sufficiente; 6 = discreto; 8 = buono; 10 = ottimo

*gestionale ma che deve migliorare a livello relazionale.* Questo tipo di collaboratore è preparato nella gestione della sua professione ed è sufficiente spie-

gargli i motivi e i tempi del compito («Questo lavoro deve essere svolto entro il... in quanto...») senza dare indicazioni sulle modalità di esecuzione



**GRAFICO** - Le situazioni di delega in coerenza alle aree relazionale e tecnico-gestionale

# La propensione a delegare

## Un test molto semplice per valutare il livello di propensione alla delega

(in quanto ha già le capacità per eseguirlo) e attribuendogli piena fiducia (lasciar fare nel “durante”, sottolineando spesso le attese nei suoi confronti): questo tipo di collaboratore è infatti molto sensibile alla formulazione di aspettative, vissute come manifestazione motivazionale. Di forte impatto è per esempio la seguente frase: «So che sei in grado di farlo, mi aspetto da te...».

◆ *Il collaboratore con capacità relazionali ma che deve migliorare a livello tecnico-gestionale.* È il caso per esempio di collaboratori di recente iniziazione all'attività ai quali devono essere spiegate in dettaglio le modalità di esecuzione del lavoro (magari suddividendo il compito in più operazioni in modo da ridurre la possibile ansia del nuovo lavoro), i motivi e determinare i tempi. È importante rivolgere frasi come: «Non temere di sbagliare, a tutti capita quando si affronta un compito nuovo. Con le tue capacità relazionali imparerai rapidamente».

◆ *Il collaboratore con capacità relazionali e tecnico-gestionale.* È il collaboratore ideale a cui possiamo dare piena fiducia nell'esecuzione del lavoro, spiegando i motivi e indicando i tempi ma lasciando piena autonomia. Un'ottima affermazione è: «Mi fido di te completamente.. ti affido questo lavoro da svolgere».

È molto importante ricordare però che in tutti i quattro casi sopra citati il titolare e/o responsabile ha una importantissima responsabilità: controllare sempre che il lavoro venga eseguito efficacemente, adattandolo alla tipologia di collaboratore. La responsabilità globale del buon andamento della farmacia è sempre sua e monitorare le attività è essenziale per raggiungere i risultati e al tempo stesso motivare il collaboratore. Infatti un efficace controllo permette, se necessario, di supportare il collaboratore ad avere successo nel suo incarico e motivarlo a conferma dell'importanza del lavoro affidato. Con una corretta valutazione e un'efficace delega è possibile sviluppare gradatamente una buona squadra preparata e motivata, con “magici” effetti sulla fidelizzazione dei clienti.

Il vostro carico di lavoro vi ha impedito di andare regolarmente in vacanza?	Si	No
Vi sentite spesso affaticati?	Si	No
Lasciate lavori incompiuti?	Si	No
La maggior parte delle sere e dei giorni di chiusura vi portate del lavoro a casa?	Si	No
Sembra sempre che abbiate più lavoro voi dei vostri collaboratori?	Si	No
La pianificazione è per voi un compito di bassa importanza?	Si	No
Non avete tempo per le attività ricreative fuori dal lavoro in farmacia?	Si	No
La settimana scorsa vi siete impegnati in attività specifiche che non rientrano nelle vostre mansioni di titolare e/o responsabile della farmacia?	Si	No
Vi capita spesso di trovarvi a svolgere il lavoro dei vostri collaboratori per conto loro?	Si	No
Nel vostro lavoro le crisi e i problemi sono più comuni delle opportunità?	Si	No
Spesso non fate a tempo a spiegare esaurientemente un compito ai vostri collaboratori?	Si	No
Avete spesso problemi a rispettare le scadenze?	Si	No
Ogni tanto vi piace occuparvi dei lavori “di una volta” (inizio carriera?)	Si	No
Siete perfezionisti e ne siete fieri?	Si	No
Vi piacerebbe avere più tempo da dedicare alla famiglia?	Si	No
Avete difficoltà a indicare nell'immediato tre principali obiettivi?	Si	No
Siete convinti che ai collaboratori si debbano dare soltanto le informazioni di cui hanno bisogno per svolgere le loro specifiche mansioni?	Si	No
Raramente chiedete il parere dei vostri collaboratori a qualsiasi proposito?	Si	No
Impartite molto spesso ordini?	Si	No
Secondo voi non c'è troppo da fidarsi dei vostri collaboratori?	Si	No
Siete dell'idea che generalmente il bastone sia più efficace della carota?	Si	No
Siete restii ad accettare le idee proposte da qualcun altro?	Si	No

## I risultati del test

Fate il totale delle risposte a cui avete risposto “Si”.

➡ Da 11 a 22: il vostro personale, esplicito e consapevole impegno a delegare ha ampi margini di miglioramento. Delegate poco e senza accorgervene, quindi in modo casuale e senza valutare/controllare i risultati. Incoraggiatevi nell'iniziare a delegare in modo sistematico.

➡ Da 5 a 10: avete raggiunto un buon livello di consapevolezza dell'importanza della delega che è entrata a far parte del vostro comportamento quotidiano. Avete bisogno però di esercitarla maggiormente e in situazioni più complesse... cercate quindi di affidare ai collaboratori anche attività più impegnative e di responsabilità.

➡ Da 0 a 4: il vostro atteggiamento è orientato sistematicamente alla delega, fate però attenzione a non correre il rischio di venire considerato uno “scaricatore” di attività e responsabilità: valutate sempre cosa, come e a chi delegare, e come controllare.