

## CAPITOLO III

# LA STRATEGIA DELL'IMPRENDITORE MODERNO PER QUEL CHE RIGUARDA LE RISORSE UMANE

*“Il valore di un’idea imprenditoriale è direttamente proporzionale alla qualità delle persone cui riesci a farla sposare.”*  
– Paolo Ruggeri

Ipotizziamo che io abbia avuto un’idea di business davvero innovativa: ho inventato un pennarello che, invece che sulla lavagna, scrive nell’aria. L’inchiostro rimane sospeso per alcuni minuti consentendomi di disegnare i miei schemi e fare i miei esempi mentre giro per la sala congressi. Da buon imprenditore, ritengo che questo prodotto, seppur prezzato un po’ più alto degli altri pennarelli, possa avere un mercato interessante. Pensa a tutte le aziende di formazione, ai relatori, a chi fa riunioni, agli insegnanti...

Ora ipotizziamo che la mia rete vendita che dovrà commercializzarlo sia composta più che altro da persone di livello medio basso. Che cosa accadrà alla mia idea? Si affermerà comunque? Riuscirà a fare le modifiche e trasformazioni necessarie per conquistarsi una nicchia redditizia? O fallirà miseramente? E, soprattutto, che cosa accadrà a me come imprenditore se non mi rendo conto di questa mancanza dei miei commerciali?

La prima riunione vendita con i miei due venditori: entrambi mi comunicano tutte le difficoltà, il prodotto troppo innovativo, il prezzo, i buyer della grande distribuzione che ancora non ci vedono di buon occhio, la mancanza di contatti, il fatto che il materiale pubblicitario dell’azienda non è bello, ecc, ecc. Io, anche se armato della causatività, a furia di ascoltare ostacoli perdo un po’ la pazienza. Però, per quanto possa arrabbiarmi, prima o poi mi troverò a dover scendere a compromessi con loro e sai perché? Perché io, se sono come la maggior parte delle imprese del nostro paese, ho bisogno anche di quel poco di fatturato che stanno generando in questo momento. Quindi comincerò a dir loro: “Sì, in effetti hai ragione, forse il prodotto costa un pochetto troppo... Però guarda che qualcuno comunque lo desidera...” oppure: “È vero che è un prodotto nuovo e che ancora non ha un suo mercato ma dai... qualcuno possiamo comunque venderlo...” e così via. In altre parole, comincerò a fare dei piccoli compromessi (per non andare completamente in rottura con quella che adesso è la mia UNICA sorgente di reddito) e, un compromesso alla volta, sai che cosa è molto probabile che mi succeda? Che comincerò anche io, un po’ per volta, a convincermi che vendere questi prodotti o servizi o fare dei buoni utili non sia poi così facile...

Vero che ho colto nel segno?

Il valore di un’idea imprenditoriale è direttamente proporzionale alla qualità delle persone alle quali riesci a farla sposare. Quand’anche tu avessi avuto un’idea geniale e davvero innovativa e la facessi sposare a persone di qualità medio-bassa, quell’idea non si affermerà sul mercato. Per quanto tu possa essere forte e tenace, le persone con cui interagisci la maggior parte del tempo, se non le hai scelte bene, un po’ per volta, così come la goccia d’acqua che cade sulla roccia, arriveranno a convincerti che “non è poi così facile...” e che tutto sommato la tua idea d’azienda “forse non era nemmeno così buona...”. Allo stesso modo, invece, se anche tu avessi avuto un’idea imprenditoriale di second’ordine, facendola sposare a persone motivate e capaci, riuscirai a farti aiutare a scovare sacche di valore e nicchie interessanti e finirai per costruire un’azienda profittevole anche se l’idea iniziale, tutto sommato, non era delle migliori.

### LA STRATEGIA DELL'IMPRENDITORE MODERNO PER QUEL CHE RIGUARDA LE RISORSE UMANE

Con il termine “strategia” intendiamo un comportamento di lungo termine, un modello di riferimento, una direzione verso cui si cerca di focalizzare tutte le azioni che si mettono in campo.

Partendo dal presupposto che abbiamo appena trattato (*“Un’idea imprenditoriale ha valore in diretta proporzione alla qualità delle persone che l’hanno sposata”*) ed inglobandolo in quanto già conosciamo dai precedenti capitoli diventa evidente come la strategia dell’imprenditore moderno per quel che concerne le risorse umane debba essere comporsi di due passi ben definiti:

#### **Gestire al meglio le risorse umane esistenti mentre si inseriscono nel gruppo persone dal potenziale più elevato.**

La prima parte di questa strategia *“Gestire al meglio le risorse umane esistenti”* significa che dobbiamo imparare a metterci in discussione, a guardare maggiormente i lati positivi dei collaboratori che gestiamo, a coinvolgere e motivare le persone e migliorare il nostro stile di gestione. Significa anche imparare a fare coaching, organizzare dei corsi di

formazione per i collaboratori, creare piani di crescita e di incentivazione economica. Tutte queste azioni ti faranno ottenere miglioramenti della produttività di quelli che già hai in azienda.

La seconda parte *“mentre si inseriscono nel gruppo persone dal potenziale più elevato”* detta in modo brutale significa che, se ti limiti solamente a cercare di gestire meglio o a motivare e far crescere quelli che hai oggi in azienda, fallirai.

La verità, infatti, è che nonostante la causatività sia il metodo migliore per gestire i propri collaboratori e costituisca un ottimo sistema per avviare un processo migliorativo, a medio termine smette di funzionare se non cominci anche ad inserire in azienda delle risorse umane di qualità più elevata.

L'imprenditore, infatti, nonostante avrà molti più risultati positivi rispetto a quelli negativi motivando e gestendo il personale, risconterà anche alcuni fallimenti. Se non ha la possibilità di superare queste difficoltà inserendo in azienda anche delle persone di livello un po' più elevato rispetto a quelle che ha oggi alle sue dipendenze, dopo un po' di tempo comincerà a perdere fiducia nella sua capacità di guidare il team, a regredire ed anche a smettere di motivare.

Per quanto possa sembrare controintuitivo, cioè contrario alla logica, un'azienda che abbia zero turnover<sup>1</sup> di personale (e quindi zero innesti di nuove persone) tende ad invecchiare, a stagnare e, dopo un po' di questa stagnazione comincia a perdere colpi. Zero turnover in azienda = presto ci sarà contrazione.

Quindi dopo che hai sposato la causatività, dopo che hai cominciato a sorprendere le persone mentre fanno qualcosa di giusto, dopo che hai lanciato le riunioni e il coinvolgimento, devi anche mettere in moto delle attività di ricerca ed inserimento di nuovo personale.

Non devi però limitarti a sostituire il magazziniere che si è trasferito in un'altra città, devi cercare di attirare nella tua azienda delle persone dal potenziale più elevato di quelle che hai ora.

## **INSERIRE PERSONE DAL POTENZIALE PIÙ ELEVATO**

*Quando Steve Jobs cercava di convincere John Sculley a lasciare Pepsi, gli chiese soltanto: 'Vuoi passare tutta la vita a vendere acqua zuccherata o vuoi cambiare il mondo?' Sculley decise che voleva cambiare il mondo.” – Kjell Nordstrom, estratto dal libro Funky Business (Business non Convenzionale)*

Per inserire in azienda persone dal potenziale più elevato, nella nostra esperienza si dovrebbero mettere in campo cinque attività:

- a) Gestire bene o impegnarsi per gestire meglio le risorse umane che già ci sono. Questo significa essere causativi, dare apprezzamenti, sottoporre sé stessi a qualche tipo di test per valutare la propria capacità di gestire e motivare le persone.

Le risorse di valore sembrano avere il dono di fiutare da lontano un'azienda dove chi sta al vertice non gestisce bene il personale e tendono a starsene alla larga. In un mondo interconnesso tramite i social network questo non è poi nemmeno così strano: le persone comunicano come vanno le cose in azienda ai loro amici e anche gli amici di questi ultimi lo vengono a sapere. Se non si è bravi a gestire il personale in men che non si dica si finisce per costruirsi una cattiva reputazione.

- b) Stabilire una meta importante per l'azienda. Qual è il GRANDIOSO obiettivo che si pone l'azienda per i prossimi cinque anni? Qual è quella cosa FANTASTICA, INNOVATIVA E RIVOLUZIONARIA che abbiamo deciso di realizzare? Qual è la sfida che abbiamo accettato? Le persone davvero capaci sono attratte da aziende impegnate che abbiano deciso di accettare una sfida.

Se anche la tua impresa oggi non versasse in buonissime condizioni, stabilire grandi obiettivi o sognare un po' ad occhi aperti non ti costa nulla ma ti può aiutare ad attirare persone che sono in grado di fare la differenza.

- c) Creare opportunità di crescita che ci aiutino a portare in azienda risorse umane dal potenziale più elevato. Prova a fare questo semplice esercizio:

Prendi in considerazione una persona di grande valore che conosci. Scrivi il suo nome qui di seguito:

---

<sup>1</sup> Turnover: Avvicendamento.

---

Persona di grande valore che conosci

Perché \_\_\_\_\_ (nome della persona) dovrebbe venire a lavorare con te?

Qual è l'offerta (non solo economica) che gli faresti? Come dovresti cambiare la tua azienda perché uno/a come lui/lei prenda in considerazione di lavorare con te?

---

---

---

---

---

---

Includi cose come la possibilità di lavorare ad un progetto rivoluzionario, di diventare socio dell'azienda, crescita personale e formazione, poter mettere in atto le proprie idee ed i propri progetti senza interferenze esterne, stock option, ecc., ecc.

Per fare un esempio legato a me: un paio di anni fa ho accettato di lavorare gratis per settimane per un'azienda americana in quanto sentivo che prendere parte a quel progetto avrebbe contribuito a fare un'enorme differenza per il mio futuro oltre che offrirmi ottime opportunità di sviluppo. Ho rinunciato a decine di migliaia di euro di guadagno, se non di più, perché sentivo che avrei potuto realizzare un sogno.

- d) Quando parliamo di soldi, invece, le persone di valore sono attratte da offerte economiche che abbiano una componente fissa che dovrebbe garantire una base minima di sopravvivenza unita ad una componente variabile che possa aprire la porta, in modo realistico alla possibilità di arrivare a guadagnare cifre anche molto importanti. Sempre per esperienza diciamo che le persone di valore non sono attratte da offerte solo a variabile così come, per contro, se si fanno offerte solo con un compenso fisso piuttosto elevato generalmente si corre il rischio di portarsi a casa dei bidoni (e poi non poterci fare più niente).
- e) Fare annunci di ricerca personale che includano piani di crescita per le persone. Del tipo ricercare "Venditori da avviare alla posizione di Responsabile Commerciale" o "Tecnici di Produzione da avviare al ruolo di Responsabile di Stabilimento". Tutti questi annunci che promuovono la crescita, così come annunci che offrano a qualcuno capace la possibilità di diventare socio in una piccola azienda, una volta che abbia dimostrato il suo valore e le sue competenze, in genere aiutano ad attirare persone di valore.

## INVERTIRE LA STRATEGIA

Alcuni imprenditori, quando si rendono conto di avere una scena delle risorse interne piuttosto deperita, mi propongono qualcosa del tipo: *"Ok Ruggeri, facciamo così: Lei cominci a procurarci delle persone migliori. Non appena abbiamo qualcuno di qualità un po' più elevata le prometto che inizieremo anche a impegnarci per gestire meglio anche quelli che abbiamo già..."*.

Non funziona in questo modo. Non è possibile invertire la strategia, cioè "Inserire in azienda risorse umane dal potenziale più elevato per poi gestire meglio anche quelle già esistenti". Innumerevoli casi ci hanno dimostrato che la strategia, mettendola in campo in tal modo, tende a perdere di funzionalità ed efficacia forse proprio perché le persone migliori se ne stanno alla larga da aziende o imprenditori che non si impegnano per gestire bene il personale che già hanno.

Questi invece, nella maggior parte dei casi, si ritrovano ad inserire in azienda l'ennesimo "bidone" di norma inquadrato con uno stipendio molto elevato. Lo spacciano al personale esistente come il salvatore della patria, l'uomo cioè che sarà in grado di "ribaltare l'azienda" là dove tutti i precedenti hanno fallito. Non solo finiranno per buttare altri soldi dalla finestra ma peggioreranno anche il già fragile feeling che esiste con il personale.

I collaboratori esistenti dell'impresa, anche dove non fossero di grandissima caratura, andrebbero considerati dall'imprenditore o dal manager che si avvicini ad un programma di miglioramento delle risorse umane come il primo campo di allenamento che dovrebbe superare. Dopo che avrà portato diverse delle risorse esistenti ad una migliore produttività grazie alla causatività, alla motivazione e a un miglior lavoro di programmazione, egli sarà pronto a innestare la marcia successiva: inserire risorse umane di qualità più elevata.

***“OK RUGGERI MA PRIMA DI INSERIRE NUOVE RISORSE  
DEVO MANDAR VIA QUALCUNO CHE HO GIÀ IN AZIENDA...”***

Questa è l'obiezione che fanno alcuni imprenditori quando vengono sollecitati ad avviare una ricerca per inserire in azienda qualcuno di più valido e capace. Altre volte la stessa obiezione è verbalizzata in modo diverso: *“Ho i costi del personale già troppo elevati. Non posso inserire nessun altro adesso...”*.

Ma se l'azienda non sta andando bene o non sta facendo utili, come spero potranno mai cambiare le cose se continui a persistere con le stesse persone? Aspetti che sia forse il mercato a cambiare???

Inserire persone nuove ringiovanisce l'azienda, rivitalizza l'imprenditore e mette in moto in azienda quello che noi chiamiamo l'effetto centrifuga. Inserendo in azienda persone capaci e che facciano la differenza e gestendole direttamente, queste un po' per volta cominciano a spingere per accelerare tutti i processi e le persone dell'azienda. Da lì a poco tutta l'azienda inizia a girare più velocemente e le persone che non dovessero adeguarsi a questa nuova velocità finiscono per essere “centrifugate” fuori dall'azienda, come descritto egregiamente nel seguente articolo della mia collega Federica Broccoli:

*Quando entrano in azienda individui che portano nuova vitalità, che grazie al senso di urgenza mantengono un ritmo di lavoro molto elevato, che hanno un atteggiamento “no problem”, le persone che già lavorano in azienda, magari un po' sopite e adagate nella routine, si trovano davanti a un bivio: rimettersi in gioco e adottare un atteggiamento più positivo e produttivo... oppure essere tagliate fuori.*

*Si innesca in maniera spontanea una sorta di **selezione naturale**: i più abili, produttivi e reattivi al cambiamento sopravvivono, gli altri non riescono o non vogliono adattarsi al cambiamento e di conseguenza frequentemente lasciano l'azienda. **Questo meccanismo è particolarmente potente perché è il gruppo stesso che lo attiva, senza l'intervento diretto dell'imprenditore.** Ciò avviene perché le persone positive e volenterose che lavorano in azienda cominciano a diventare insofferenti nei confronti di chi rallenta il ritmo, “mette i bastoni tra le ruote” o in qualche modo frena le iniziative, portando problemi, diffondendo malumore e criticismo, adottando la linea del “è difficile, non si può fare”.*

*Grazie alla nostra esperienza di consulenza in azienda, abbiamo osservato questo meccanismo all'opera in decine di casi. Il miglioramento progressivo della qualità dei membri del gruppo genera un “auto esilio” dei collaboratori meno produttivi o più problematici. E questa è un'arma che l'imprenditore deve conoscere e deve saper utilizzare, anche in considerazione del fatto che opera in un mercato del lavoro fortemente bloccato e vincolato, per cui di fronte a situazioni problematiche relative al personale molto spesso si ritrova impotente. Di conseguenza, fare in modo che il gruppo stesso si attivi in questa direzione è la soluzione più intelligente ed efficace da attuare, nella certezza che, anche se talvolta i risultati non saranno immediati, nel lungo periodo la strategia funzionerà.*



*Non si sorprenda quindi un imprenditore se, dopo aver inserito alcune persone di talento in azienda, si ritroverà, da un lato, qualche collaboratore sopito che improvvisamente si risveglia dal torpore e migliora fortemente la sua produttività, dall'altro qualcuno di quelli un po' problematici che gli comunicherà di non sentirsi più in sintonia con il nuovo corso che ha intrapreso l'azienda e rassegnerà le dimissioni.*

*Il concetto della mela marcia funziona anche al contrario. È il concetto della “mela sana”.*

*Naturalmente non si è mai vista una mela sana migliorare le altre mele presenti nel cestino.... Ma fra gli esseri umani fortunatamente funziona. Un individuo allegro e brillante contagia positivamente chi gli sta attorno. Tra le persone si manifesta un impatto contagioso anche in senso positivo.*

Ecco perché il fatto di inserire persone di talento in azienda non deve essere visto semplicemente come un'azione di miglioramento nel breve termine, ma come **un'attività strategica che conduce alla crescita dell'azienda nel tempo**. Un'attività strategica imprescindibile, per qualsiasi PMI.

Non aspettare, quindi, che vadano via delle mele marce o delle persone poco produttive prima di inserire delle persone di qualità. Inserendo persone di qualità e gestendole direttamente, le persone meno produttive dell'azienda tenderanno ad auto esiliarsi dal sistema.

### **“STIAMO CERCANDO MA... NON TROVIAMO NESSUNO...”**

Questa situazione si verifica quando sono presenti uno o più dei seguenti fattori:

- a) Non è stato ancora fatto il lavoro di analisi attitudinale delle persone interne all'azienda. Non ti sei quindi accorto che hai degli scollaboratori che ricoprono funzioni chiave o che si stanno addirittura occupando dell'attività di ricerca e selezione (è raro che uno scollaboratore o una scollaboratrice riescano ad inserire una risorsa valida. Tutti noi tendiamo ad inserire persone che ci assomigliano o che hanno valori simili ai nostri...).
- b) L'imprenditore per primo non ha adottato la causatività e non ha iniziato ad eseguire la prima parte della strategia (gestire al meglio le risorse umane esistenti)
- c) L'offerta che fa l'azienda è decisamente inadeguata rispetto alla risorsa che si sta cercando di inserire. Non è raro incontrare aziende che ricercano un responsabile marketing, in grado di usare tutte le nuove tecnologie, capace di scrivere articoli, che parla inglese e offrono un inserimento con formula “stage”... Gli imprenditori esperti sanno bene che “non ci si espande facendo economia, ci si espande investendo”.

  
**AZIENDA LEADER**  
Ricerca  
**ESPERTO DI MARKETING**  
Necessaria Laurea, Conoscenza Social Network, Grafica su computer, costruzione e indicizzazione siti internet, campagne Google, esperienza come ufficio stampa  
Offre: *Inquadramento Stage*

- d) L'azienda stessa non ha chiaro che cosa sta cercando.
- e) L'annuncio è incomprensibile o da esso non si riesce a capire che cosa stia cercando o offrendo l'azienda. Oppure l'annuncio è stato pubblicato su siti o riviste che non hanno abbastanza visibilità.
- f) Chi si occupa della selezione utilizza delle opinioni bizzarre o un metodo di pre-screening<sup>2</sup> tutto suo che taglia fuori numerosi candidati che sarebbero invece qualificati.

Dietro ai punti c), e) ed f) normalmente troverai il punto a), vale a dire uno scollaboratore che si sta occupando del processo di selezione e quindi finisce per non inserire nessuno o per inserire solamente persone che sono simili a se stesso. A volte sono arrivato a pensare che esistesse una “ragione freudiana” dietro un tale comportamento: egli sa bene che nel momento in cui inserisse qualcuno di valido in azienda, tutti si accorgerebbero che la sua produttività è ad un livello inaccettabile.

---

<sup>2</sup> Pre-screening: Letteralmente scrematura. “Fare il pre-screening” significa sfortire il numero dei candidati che si è presentato togliendo quelli che hanno evidenti disqualifiche.

Per ulteriori informazioni circa le difficoltà che potrebbero manifestarsi durante il processo di selezione, ti invito a leggere il libro Scegli Chi ti Aiuta, scritto dai colleghi Federica Broccoli e Flavio Cabrini, e pubblicato dalla Engage Editore.

## RESPINGERE OGNI CANDIDATO COME INADEGUATO

Nella selezione del personale esiste una strategia suicida. Ogni volta che viene utilizzata genera il risultato di “PERSONE INADEGUATE CHE OCCUPANO FUNZIONI CHIAVE IN AZIENDA.”:

*“Cercare la persona “perfetta” per quella mansione e di conseguenza non assumere nessuno fino a quando questa persona “perfetta” non sia stata identificata.”*

Quando questa strategia viene utilizzata ciò che succede è questo:

L’impresa continua a respingere candidati come inadeguati. Ciò fa sì che la mole di lavoro in azienda sovraccarichi le risorse esistenti che iniziano a commettere errori e a demotivarsi a causa della mancanza di aiuto. La situazione generalmente diventa pesante con persone che “scoppiano”. Alcune potrebbero anche andarsene in quanto è provato che un’area sovraccarica tende a svuotarsi di personale.

Finalmente, dopo tanti sforzi, si riesce a trovare questa “risorsa perfetta”. Si procede al suo inserimento ma le persone esistenti sono ormai scoppiate, il clima è di crisi e di urgenza e viene data poca attenzione all’inserimento, alla formazione e all’istadamento della persona neo-inserita. In base alle statistiche del turnover È MOLTO PROBABILE CHE QUESTA PERSONA “PERFETTA” VADA VIA. Non va via necessariamente perché è stata gestita male ma, semplicemente, per una probabilità statistica legata al turnover nelle piccole/medie aziende.

L’imprenditore ora si trova di fronte ad una catastrofe e la sua unica soluzione per arginarla è quella di farci fronte con una persona inadeguata (il meno peggio, il primo che siamo stati in grado di reperire).

Una di quelle che erano le persone “scoppiate” quindi ora si ritrova ad essere la persona più esperta in circolazione e, volente o nolente, finisce per iniziare a svolgere il ruolo di responsabile della funzione.

**Il perché troviamo delle persone completamente non qualificate in mansioni chiave nelle aziende è UNA PRECEDENTE RILUTTANZA AD INSERIRE NUOVO PERSONALE FINCHÈ NON SIA STATA TROVATA LA PERSONA “PERFETTA”.**

Per evitare questo problema dobbiamo gestire la ricerca e selezione in base ai principi elencati nel Capitolo VI (Il Colloquio di Selezione): non aspettiamoci di inserire persone perfette anche se, certamente, ci farebbe piacere, impostiamo il colloquio in modo da capire l’investimento (sotto forma di tempo, assistenza, formazione tecnica, programmazione, ecc) che dovremo fare per rendere produttiva la persona che stiamo analizzando, e inseriamo una persona adeguata (e sarebbe meglio inserirne più di una) informando chi la dovrà gestire riguardo a quello che dovrà fare per renderla produttiva.

## ESSERE SEMPRE IN SELEZIONE

Molte aziende, dopo che hanno visto i risultati che si possono ottenere con questo secondo passo della strategia dell’imprenditore moderno per quel che concerne le risorse umane, decidono di rimanere sempre in selezione, cioè non aspettano che si liberi una posizione in azienda per avviare una nuova ricerca del personale. Esse semplicemente incaricano una figura part time (o a tempo pieno, nel caso di aziende più grandi) di essere costantemente alla ricerca di figure di qualità da inserire nell’organico. Anche se non sempre decidono di proseguire con l’inserimento delle figure trovate, il fatto di aver accesso costantemente ad un pool di talenti interessato a collaborare con l’azienda costituisce un’arma che li mette una spanna al di sopra di qualsiasi concorrente.

## METTERSI AL LAVORO SULLA STRATEGIA

- 1) *Arrivati a questo punto del testo ci si augura che tu abbia già cominciato a mettere in funzione la prima parte della strategia “gestire al meglio le risorse umane esistenti”. Nel caso in cui tu ancora non avessi cominciato, non è un problema: rileggi il Capitolo 1, allenati a considerarti causa piuttosto che effetto e conduci un’analisi attitudinale del personale esistente, se possibile utilizzando l’analisi HTA distribuita dalla Open Source Management.*

- 2) *Renditi conto che la motivazione del personale è un lavoro che non è mai finito e che, nel momento in cui pensi di essere diventato bravo a motivare, senza rendertene conto inizi a gestire spingendo sui fattori che non accendono le persone ma che, al contrario, le demotivano. Ogni tanto ritorna a scuola di “motivazione del personale”.*
- 3) *Stabilisci quali sono le tre figure prioritarie che vorresti inserire in azienda nei prossimi sei mesi. Nel caso in cui non avessi alcuna posizione vacante, compila l'identikit di una persona che, se inserita in azienda, farebbe un'enorme differenza per il suo futuro e il suo successo.*
- 4) *Costruisci un'offerta economica che possa essere interessante per la/e figura/e di cui sopra utilizzando le nozioni contenute in questo capitolo.*
- 5) *Avvia il processo di ricerca e selezione.*

**La strategia dell'imprenditore moderno per quel che riguarda le risorse umane è: “Gestisci al meglio le risorse umane esistenti MENTRE lavori per inserire in azienda persone dal potenziale più elevato”. Significa che, mentre ti sforzi di gestire meglio le risorse che hai, ti dai anche da fare per ricercare ed inserire in azienda persone di una qualità un tantino più elevata. È seguendo questa esatta sequenza che porti in essere un miglioramento progressivo delle risorse umane dell'impresa. Chi potresti inserire nella tua azienda che ti porterebbe a fare UN'ENORME differenza?**