Settembre2022

Imprenditore SMART

Organizzazione e Gestione Risorse Umane

Simone Mosca

next to you

ARGOMENTI DEL MODULO

1. Gestione delle Risorse Umane
2. Cultura Organizzativa
3. Value Based Management (Valore e Valori)
4. Leadership
5. Come allineare Corporate Governance, Visione, HR Strategy per creare un vantaggio competitivo

Imprenditore SMART

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Imprenditore SMART

Dalla Strategia alle Azioni passando per l'organizzazione e le persone

Cosa? La strategia e i progetti – Chi e Come? L'organizzazione – Quando? L'execution

Presupposti

Cosa vogliamo ottenere e dove vogliamo andare?
Strategie trasformate in progetti?
Business Model definito?
Corporate Governance attuata?
Stakeholder identificati?

L'azienda vista come un sistema (organismo)
Ora occorre definire il CHI farà il «cosa»

Oggi ci occuperemo di questo tema

Imprenditore SMART

Non si può non passare per l'organizzazione e le persone

Cosa? La strategia e i progetti – Chi e Come? L'organizzazione – Quando? L'execution

Dopo la definizione della strategia occorre identificare un'organizzazione coerente che proceda alla definizione di piani operativi per la realizzazione ed il monitoraggio degli obiettivi ben definiti.



Obiettivo: continuo allineamento tra Obiettivi Strategici, Organizzazione e Piani esecutivi e Azioni (step 5)

Imprenditore SMART

Le tre attività base di chi esercita la leadership in un'organizzazione

Cosa? La strategia e i progetti – Chi e Come? L'organizzazione – Quando? L'execution

Leadership

Strategia	Organizzazione	Esecuzione
Definire il dove vogliamo andare	Selezionare chi ci porterà lì	Stare sul pezzo ogni giorno
Obiettivi e progetti	Gestione del personale	Focus Focus Focus

Imprenditore SMART

Gestire le Risorse Umane

Quanti punti ottiene la vostra organizzazione?

La realtà è che tutte queste attività sono svolte ad un certo livello di best practice.

Ne ho individuate 37.

In **rosso** il minimo
In **verde** alcune best practice…
tanto verde … forse l'HR è la funzione più importante, ma i basic minimi sono davvero lontani da un'applicazione delle procedure migliori

INSOMMA si può fare molto

In generale allineare la gestione del personale alle strategie aziendali

Aree di attivazione della gestione del personale

Compensi
Buste paga
MBO
Benefit
Assicurazioni

Sviluppo
Piani di carriera
Talenti

Miglioramento Continuo
Suggerimenti dalla line
Selezione e discussione idee
Implementazione

Recruiting
Definizione capacità cercate
Partner selezione

Organizzazione
Gestione cambiamento
Organigramma e mansionari
Mappatura capacità
Successione

News Letter
Comunicazioni interne
Appuntamenti periodici

Training
Leadership
Sviluppo potenziale
Capacità

Procedure e policy
Orario di lavoro
Gestione benefit
Comportamento
Codice etico

Induction
Induction plan
Introduzione

Performance
Definizione obiettivi
Misurazione performance
rilevazione e riscontro periodico

Survey e feedback
Livello di coinvolgimento
Autovalutazione
Valutazione del management
Valutazione del collaboratore

Amministrazione
Ferie e permessi
Presenze
Gestione Sindacati
Legale - es. GDPR

SMART

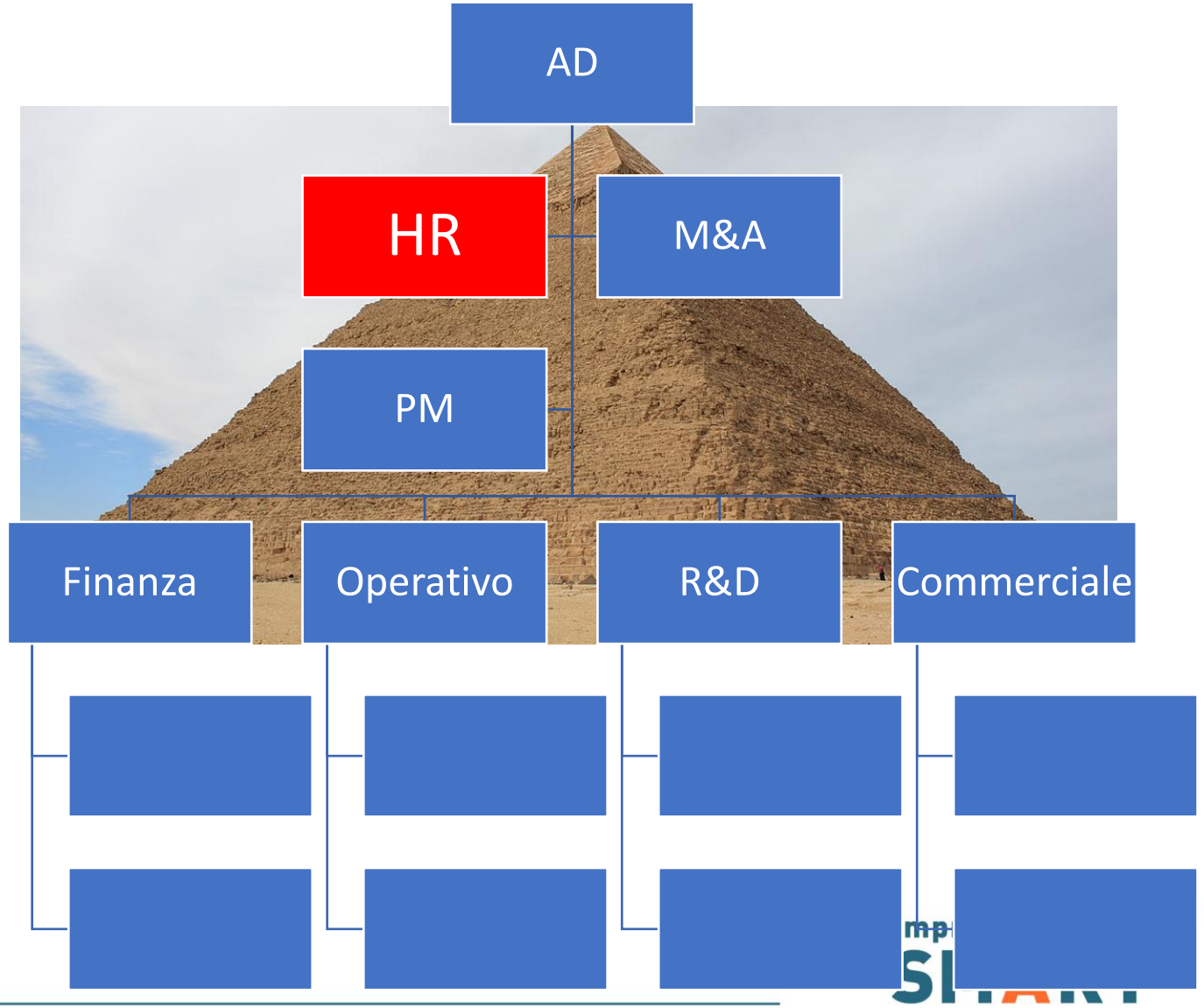
Organigramma

Le strutture organizzative interne per funzioni sono le più comuni. La posizione consigliata della funzione del personale è quella in staff all'Amministratore Delegato.

Come detto le attività principali dell'AD potrebbero essere riassunte in:

- Definizione delle strategie
- Monitoraggio e follow-up
- Scegliere e gestire la squadra

In questa ottica, le organizzazioni più complesse si dotano di funzioni dedicate a rafforzare queste attività



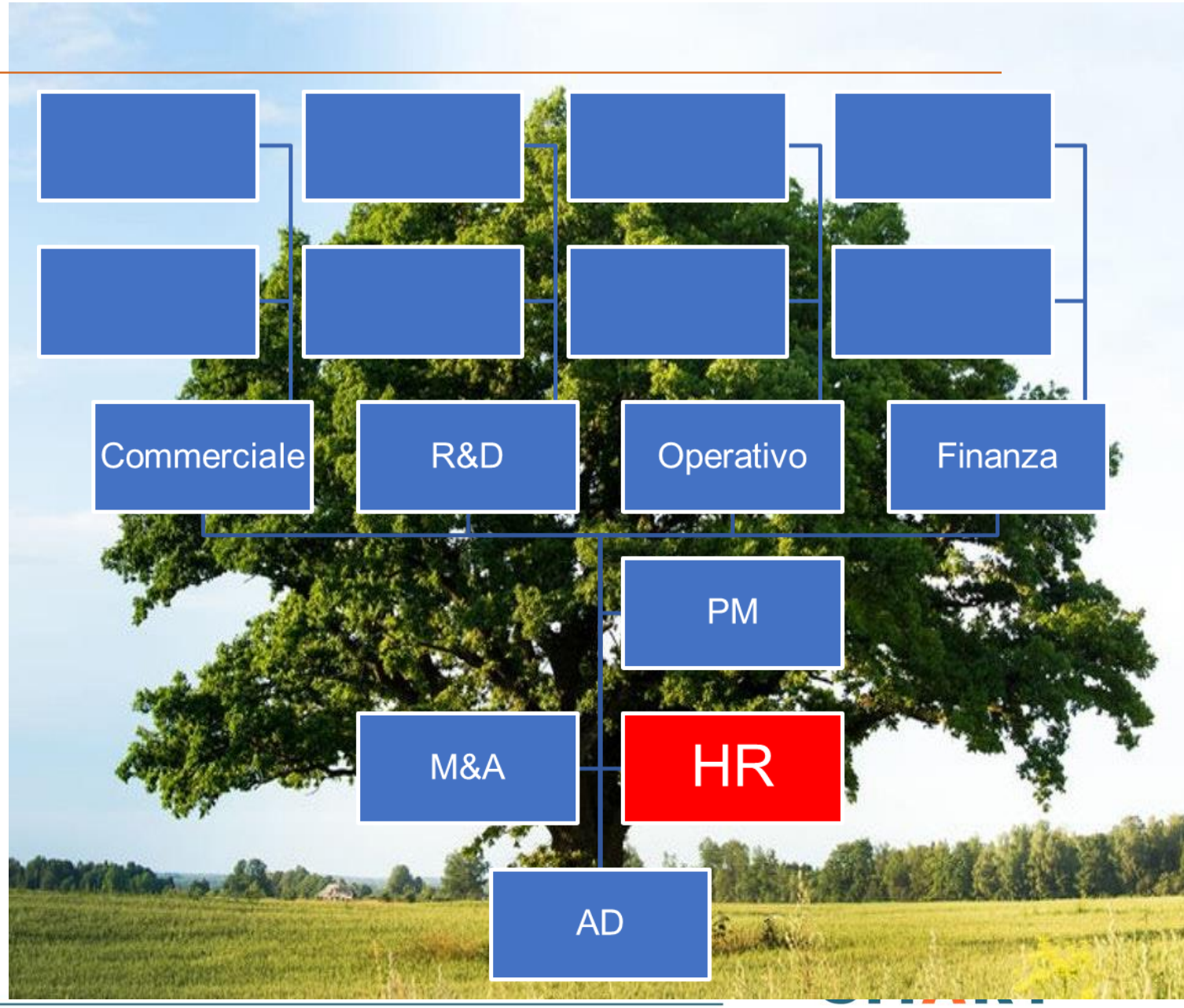
Da una Piramide ad un Albero

Una visione differente dell'organigramma che meglio raffigura alcuni ruoli e funzioni all'interno dell'organizzazione:

il classico organigramma a piramide (di base una tomba) può essere semplicemente girato e visto come un albero (un organismo vivo) dove i collaboratori più operativi «fruttificano» e i meno operativi si mettono a «servizio» coordinando le attività e gestendo la complessità.

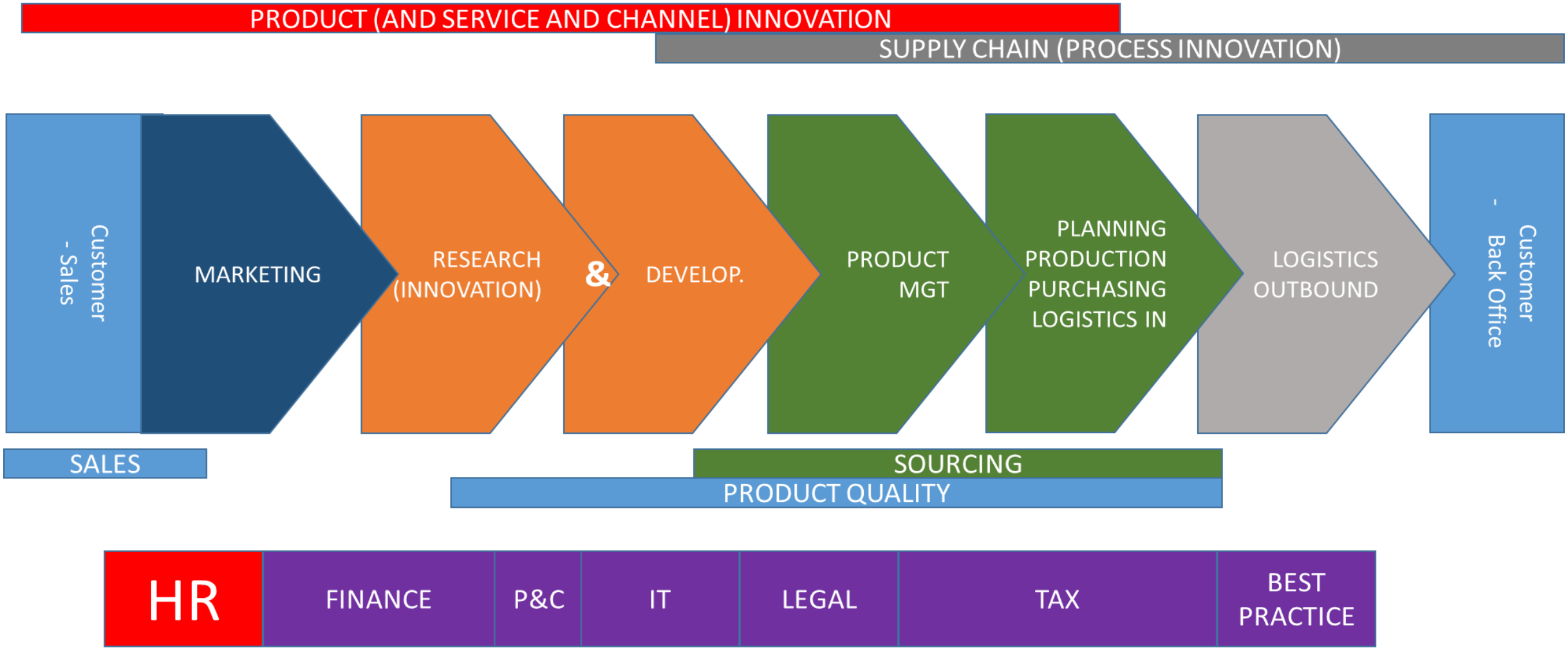
Il principio è: «i forti non schiacciano gli altri, ma li sostengono»

L'AD prende le risorse e le distribuisce al management che le investe nelle attività delle risorse umane.



Value Stream

In un diagramma che mostri le attività che creano valore all'interno di un'organizzazione, la funzione HR sarebbe posta alla base, insieme alle altre attività di supporto. E' una di quelle attività che permea l'intera organizzazione. Centrale è quindi, per questa funzione, l'approccio di coordinamento.



Tanto lavoro insomma, ma soprattutto non può mancare un elemento

Quale secondo voi?

L'economista comportamentale Dan Ariely studia i bug nel nostro codice morale: le ragioni nascoste di ciò che pensiamo sia giusto o sbagliato.

Studi approfonditi aiutano a dimostrare che siamo prevedibilmente irrazionali e che possiamo essere influenzati in modi che non possiamo comprendere.

COMUNICAZIONE



ASCOLTA

INCORAGGIA

ISPIRA

OTTIMISTA

SFIDA

MOTIVA

ENFATIZZA

ONESTO

ESPRIME FIDUCIA

Imprenditore SMART

Gestire le Risorse Umane: altri esempi di organizzazione delle HR

Manage the Function	Manage Employee Rewards and Benefits	Develop Employees	Recruit New Employees	Manage Existing Employees	Enable Organizational Effectivenes	Manage Workforce Strategy
Manage HR Functional Design	Compensate Executive	Design and Build L&D Solutions	Source Talent	Manage Employee Relations	Manage Organizational Design	Partner With the Business
Manage HR Budget	Design Compensation	Implement L&D Solutions	Access and Hire Talent	Manage Employee Performance	Manage Change	Interact with the CEO and Board
Manage HR Staff	Communicate Compensation	Analyze L&D Investments	Onboard New Employees	Manage Employee Engagement	Manage Culture	Identify and Manage Competencies
Build HR Strategic Plans	Design Benefits	Develop Managers	Acquire Critical Talent Segments	Manage Mobility and Career Paths		Review Talent
Manage HR Technology	Communicate Benefit	Develop Critical Talent Segments	Manage EVP	Manage Succession		Develop a Workforce Plane
	Build Total Rewards Strategy	Develop Leaders	Recruit Executives	Manage High Potential Employees		Manage Talent Analytics
				Manage Diversity and Inclusion		

QUALCHE TREND – LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NEL FUTURO

Imprenditore SMART

Tendenze (B+C+D)

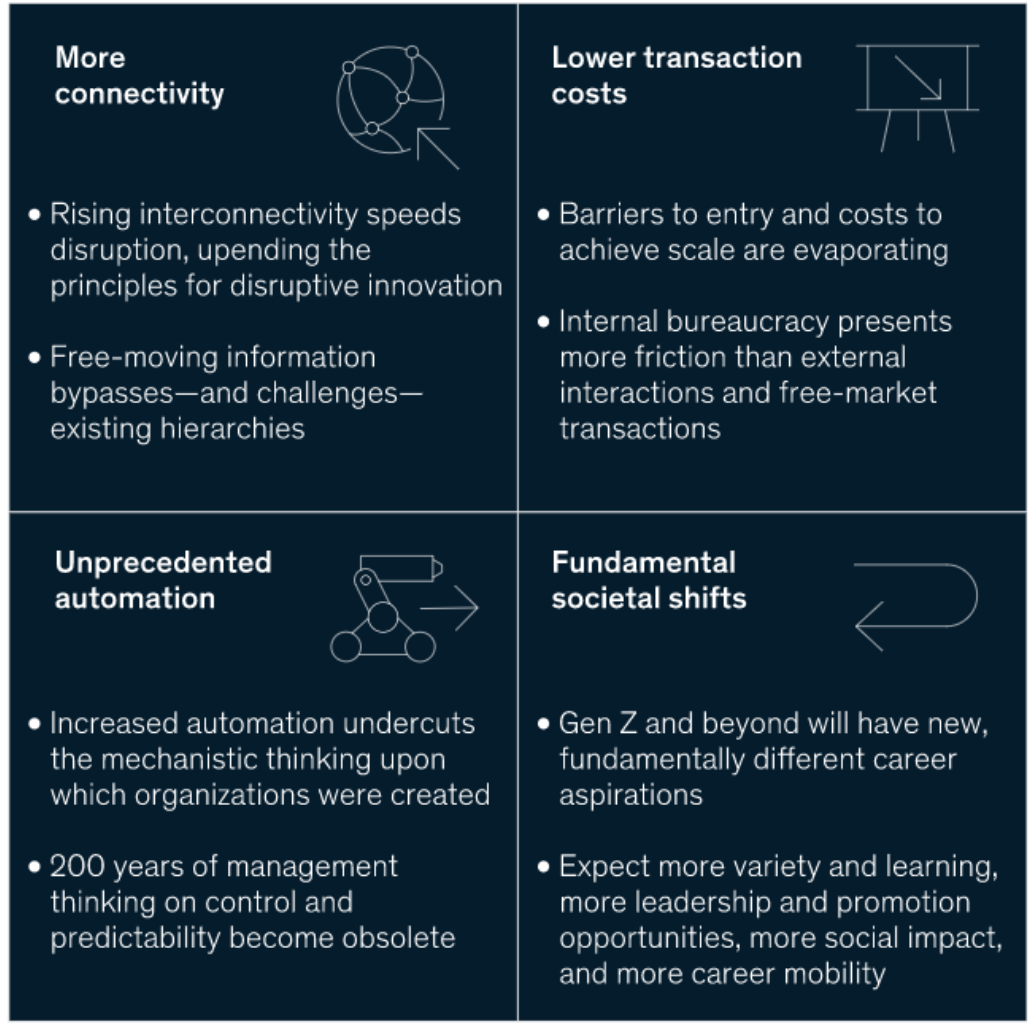
Four interrelated trends are poised to unwind the old rules of management

PIU' CONNETTIVITA'

MINORI COSTI TRANSAZIONALI

AUMENTO AUTOMAZIONE

GENERAZIONE Z MILLENNIALS



Imprenditore SMART

Tendenze (B+C+D)

MM mi chiama un giorno

Lui «Ciao Simone, come stai?»

- Bla, Bla, i figli – Bla, Bla, le mogli – Bla, Bla , il cane – Bla, Bla, la schiena, il ginocchio…

Lui «Ti volevo suggerire un ex-collega che sta cercando lavoro nella tua zona, se potessi portarlo io a Torino lo farei subito»

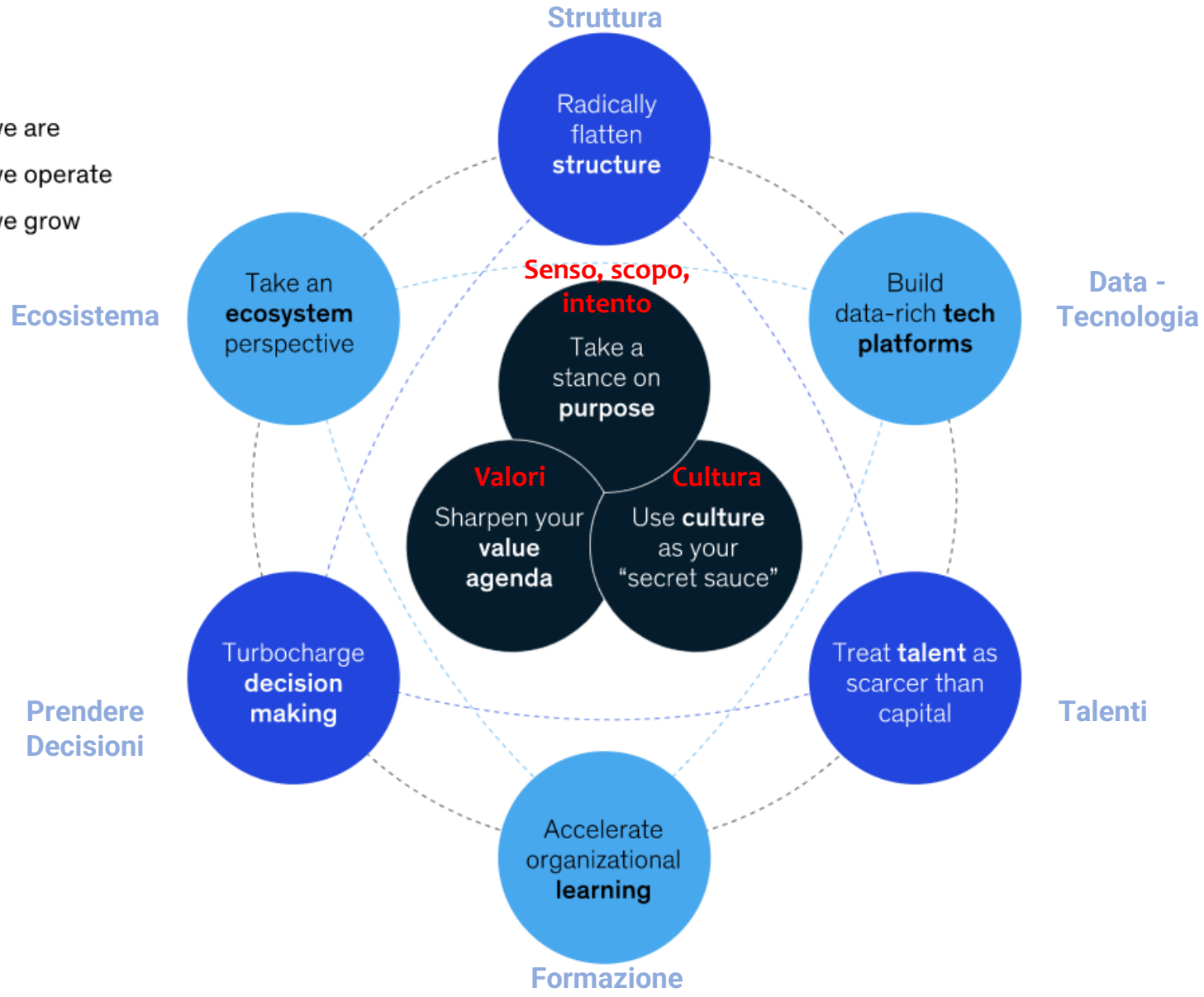
Io «E' cosi bravo?»

Lui «Non ci crederai, ha 25 anni, ma è come uno di noi»



9 imperativi organizzativi

Chi siamo ● Who we are
Come operiamo ● How we operate
Come cresciamo ● How we grow



Tendenze (B+C+D)

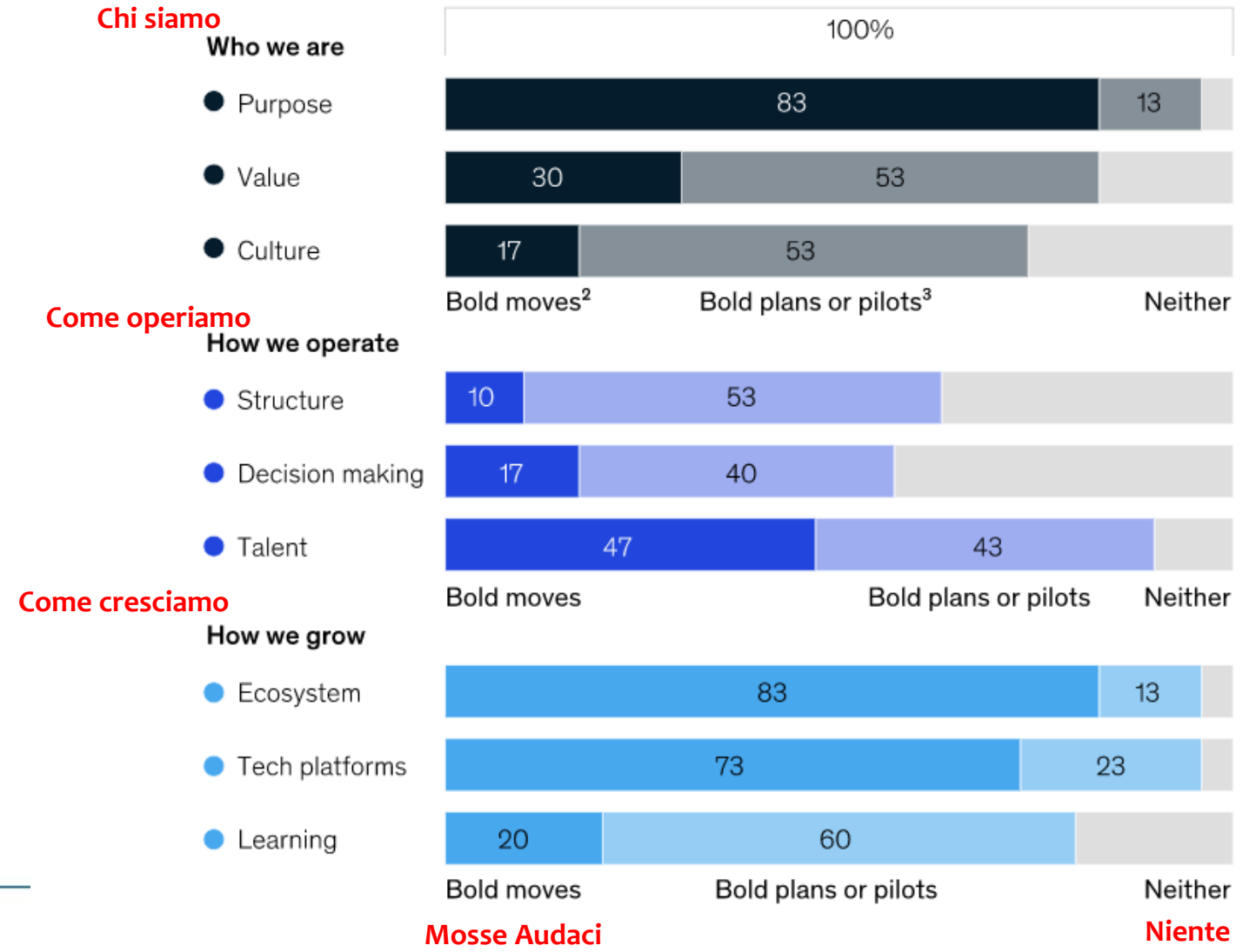
Cosa fanno i grandi?

McKinsey ha intervistato 30 tra le aziende più importanti al mondo identificando questi trend ed approcci

Tendenze (B+C+D)

Top-performing companies are taking bold action across all nine imperatives.

Share of 30 top companies making,[1] and considering, bold moves against the 9 organizational imperatives, %



Dal Prodotto al Servizio, Dal Servizio all'Esperienza, Dall'Esperienza al Significato

- **Aziende che producono e vendono** prodotti**.**
- **Le aziende di** servizi**:** ormai nessuno vende più solo prodotti ad esclusione di limitati esempi

Servizio = informazioni + tecnologia + mood (lo stato d'animo)

- **C'è chi inizia a vendere** esperienze**.**
- **Nel futuro vinceranno le organizzazioni** che daranno una risposta alla domanda «**perché** rivolgersi a noi» e cioè un significato – comunicando efficacemente il significato di ciò che fanno

Chi se non le nostre Risorse Umane posso prestare Servizi, far vivere Esperienze e soprattutto dare un Significato alle cose che facciamo?

Imprenditore SMART

CULTURA ORGANIZZATIVA

Imprenditore SMART

Value Based Management

Un gioco di parole…….

Il **VBM** è definito come quell'insieme di metodi di gestione che hanno l'obiettivo di massimizzare il valore per l'azionista.

Nelle prossime slide propongo un concetto di gestione del business e delle risorse umane basato sui Valori

I VALORI che generano VALORE

Imprenditore SMART

Alcuni concetti di base

Tutto quanto detto finora apre a concetti più «alti» (o se volete più profondi) **dell'essere umano**

Il lavoro, in occidente, diviene sempre più il «luogo» dove meglio di può **«realizzare»** attraverso la realizzazione di sé stessi

Nel realizzare valore per sé e per gli altri, possiamo meglio cogliere chi siamo e il nostro **ruolo nel mondo**

Esprimiamo la nostra **«voglia di potenza»** vedendo realizzato nel qui ed adesso i nostri **intenti**

Si diventa «**altro**» da ciò che siamo ora ampliando le nostre capacità e **consapevolezza**

Si passa **dal «volere è potere» al «voler volere ciò che si vuole»** (cit. Harari – Sapiens)

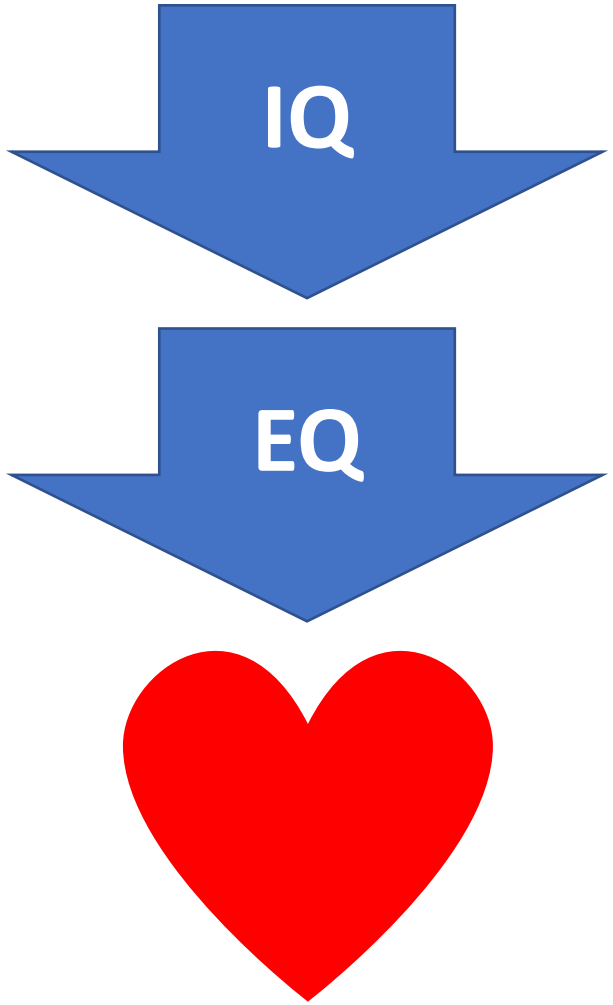
Questa **è la sfida**, se volete anche filosofica, della gestione del personale, e non solo, **del futuro**

IQ + EQ + HQ:

IQ: è il **quoziente intellettivo** di tipo cognitivo che indica principalmente le nostre capacità mentali, logiche, matematiche

EQ: è il **quoziente emotivo** – "L'intelligenza emotiva coinvolge l'abilità di percepire, valutare ed esprimere un'emozione; l'abilità di accedere ai sentimenti e/o crearli quando facilitano i pensieri; l'abilità di capire l'emozione e la conoscenza emotiva; l'abilità di regolare le emozioni per promuovere la crescita emotiva e intellettuale".

HQ: è definita, recentemente, come la capacità di chiarire ciò che si vuole dalla vita attraverso la conoscenza e coscienza di sé in un dato momento. Il **quoziente del cuore**: si tratta di quelle persone che mettono il «cuore» in ciò che fanno. Il loro **intento** è chiaro e direttamente riscontrabile in ciò che realizzano nel «qui ed adesso».



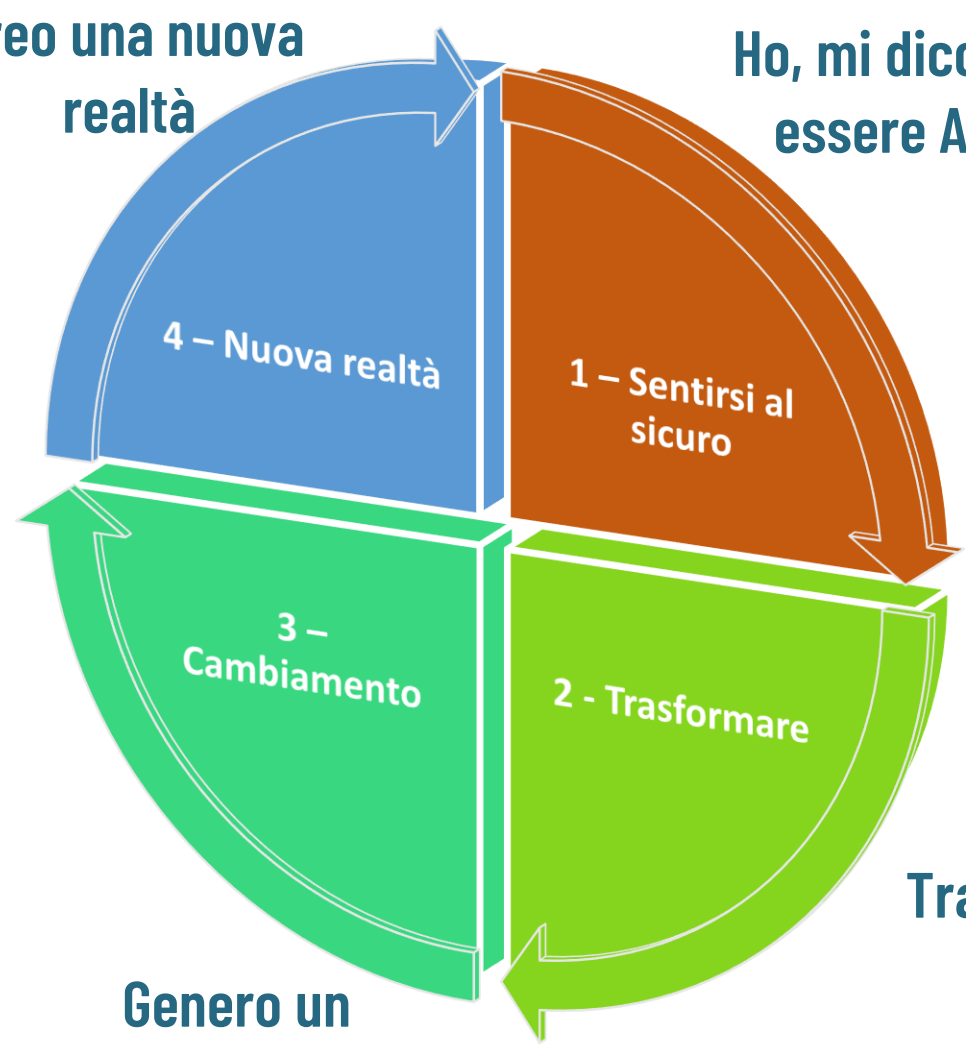
Lo schema di Barrett – prendiamolo ad esempio

Il concetto di base è che, ogni essere umano, **prima di avventurarsi** in una certa situazione ha bisogno di **sentirsi al sicuro**. Se non si sente sicuro molto probabilmente proverà delle emozioni e sentimenti negativi che lo porteranno a cercare uno stato di sicurezza.

Partendo dallo stato di sicurezza può iniziare l'esplorazione del nuovo. La sicurezza è l'ambiente ideale per la motivazione positiva.

Ad esempio: Punire vs Premiare – chi vince? IL PREMIARE

L'esplorazione prevede un trasformare la situazione attuale in meglio. Questo mette le persone nella posizione di generare il cambiamento e quindi di creare una nuova realtà



Imprenditore SMART

VALUE BASED MANAGEMENT (VALORE E VALORI)

Imprenditore SMART

I Valori dell'Organizzazione

Le **organizzazioni che prosperano** si focalizzano **sul valore creato** per i propri «clienti» / «utenti»; prospera chi **mantiene gli utenti / clienti attuali e ne attira di nuovi**; ci deve essere una **promessa UNICA** di valore che altre organizzazioni non sono capaci ci rispettare allo stesso livello della nostra; occorrono **obiettivi chiari e condivisi**, ecc.

Definito il **Business Model** dell'organizzazione, chiariti gli **stakeholders**, definita la **Corporate Governance** – abbiamo definito **CHI E' l'organizzazione** stessa con la sue **Vision** (idea imprenditoriale) e **Mission** (dichiarazione di intenti).

I valori definiscono il PERCHE' l'organizzazione fa ciò che fa ogni santo giorno.

Dovrebbero essere **4 – 5 fari** di massima che definiscono direttamente o indirettamente le regole del gioco nell'organizzazione.
Non c'è nessun problema a **copiare i valori**, dato che questi dovrebbero essere affermazioni sempre condivisibili.
Si può anche cambiarli se il contesto muta. Il cambiamento dei valori «dovrebbe» comunque attivare un processo molto impattante nell'organizzazione stessa – si cambiano le regole del gioco

Imprenditore SMART

Esempi

At Philips, we are helping to expand access to care for all, through responsible leadership, innovation and collaboration. At Philips, we strive to make the **world healthier and more sustainable through** innovation. Our purpose is to improve the lives of 2,5 billion people a year by 2030.

The TOD'S Group is a symbol of Italian excellence. It is deeply rooted in Italy’s artisan traditions, with a wealth of values that distinguish its vision: a passion for craftsmanship, superb quality and timeless style. Quality and creativity, tradition and modernity.

Esempi

INNOVATION

We work hard everyday to provide athletes with the best products and technology. We will leave no stone unturned to improve, succeed and win.

AUTHENTICITY

We believe in sport which is real, true and as clean as water. We work closely with athletes and champions to allow them to perform with fair play and win ethically.

PASSION

We are a passionate brand, run by a passionate team. We love sport, performance and success. We admire all those who constantly challenge themselves, like champions, athletes and you.

SUSTAINABILITY

We believe ethics, action and dedication are the foundation to a more sustainable future. That's why we seek to empower our employees, partners and all the communities we work with to make conscious choices. The impact we make protects the planet we share and the sports we love.

INDIVIDUAL AND TEAM

Our talented individuals are our greatest resource. However they can only pursue the extraordinary by working together as a team. By fostering integrity, excellence and generosity, we give each of our people the possibility to express their own full potential - and be part of something greater.

Imprenditore SMART

Valori -> Capacità -> Comportamenti -> Performance:

Identificati i **valori** aziendali questi definiranno le **capacità** che andremo ad esaltare nelle persone che fanno parte dello staff e quelle che andremo a ricercare nei prossimi collaboratori da assumere o coinvolgere nell'organizzazione

Se i valori definiscono il «**PERCHE'**» («è giusto per noi fare…»), le capacità ci aiutano a definire il **COME** – si tratta proprio delle capacità che ogni collaboratore sarà messo in grado di esprimere nelle attività e nel tempo dedicato all'organizzazione.

ESEMPIO: il cecchino

Vale la seguente formula, concettuale, che lega il **Potenziale** alla **Performance**:

PERFORMANCE = POTENZIALE (capacità, il come) – le INTERFERENZE

Nel contesto descritto, **i valori** dell'organizzazione, se ben comunicati, **attirano le risorse umane e le loro capacità** utili alla mission, ma se qualcosa va storto, le **interferenze** possono limitare di molto la proiezione del potenziale, e cioè la PERFORMANCE: ad esempio comportamenti errati, valori non allineati del tutto, visione non chiara, ecc, ecc.

Valori -> Capacità -> Comportamenti -> Performance:

Selezionate le capacità necessarie per raggiungere lo scopo dell'organizzazione è il momento di identificare nello specifico il **COSA** attraverso la gestione dei comportamenti, delle routine, delle procedure e dei processi facilitati dall'organizzazione.

I meeting, il sistema di qualità, la gestione delle pause, la policy company car, il budget, il forecast, lo stesso bilancio sociale, il processo di definizione delle strategie ecc, ecc, **sono tutte** attività definibili da **procedure** più o meno stringenti

Nessuna capacità metterà «i cavalli» a terra senza le adeguate routine – che siano o meno scritte (si parla di **way of working**)

Procedure settate? Allora…

…finalmente si giunge alla PERFORMANCE nel **QUI ed ADESSO**

Solo un **allineamento** di quanto detto sopra consente di **non** performare bene **«per caso»,** ma di realizzare nel qui ed adesso ciò che ci si era prefissi di mettere in pratica.

ATTENZIONE: l'apparente rigidità logica di quanto detto è appunto solo «apparente» perché stiamo trattando di livelli logici differenti

imprenditore SMART

Valori -> Capacità -> Comportamenti -> Performance:

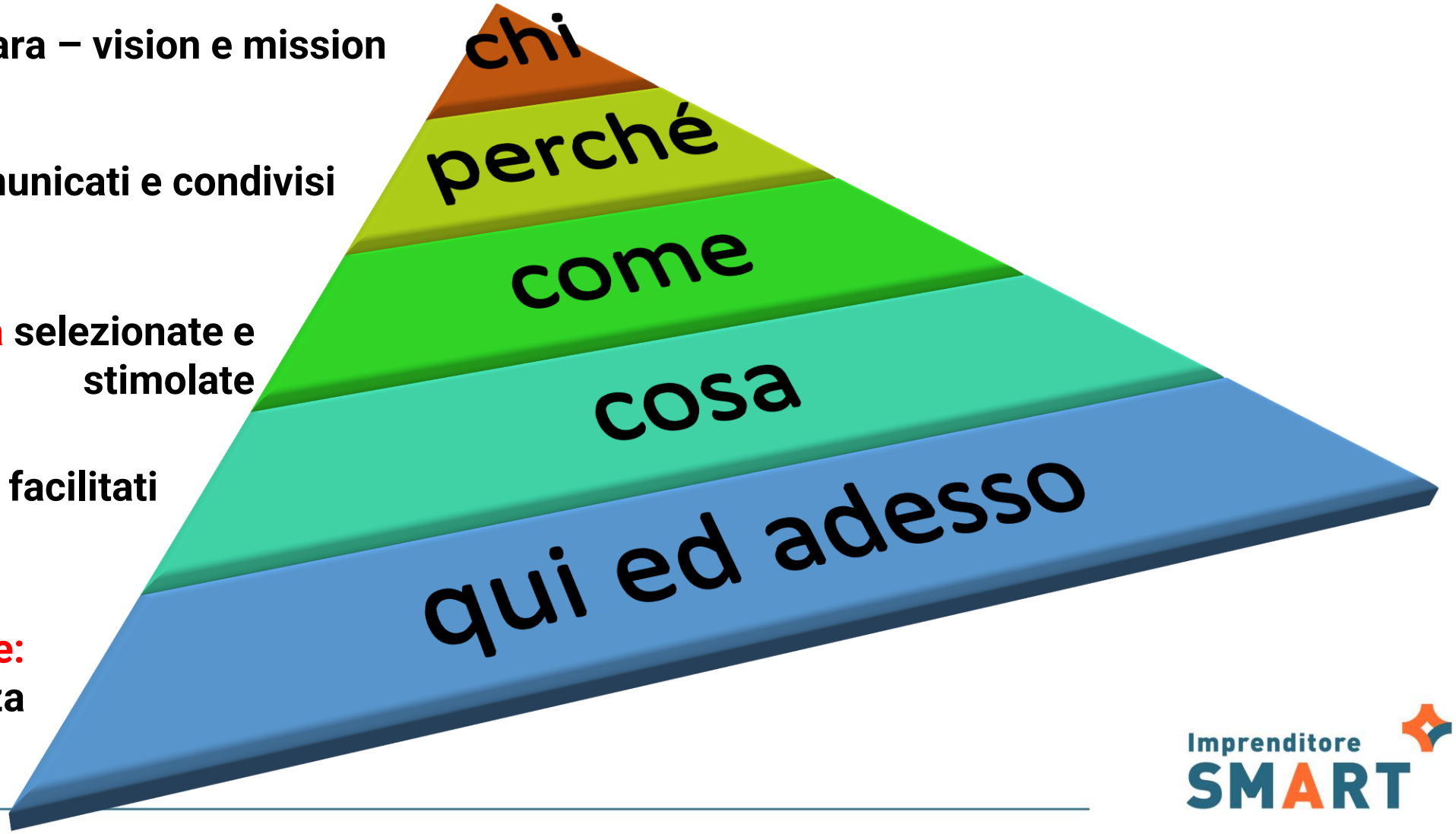
Identità org. chiara – vision e mission

Valori comunicati e condivisi

Capacità selezionate e stimolate

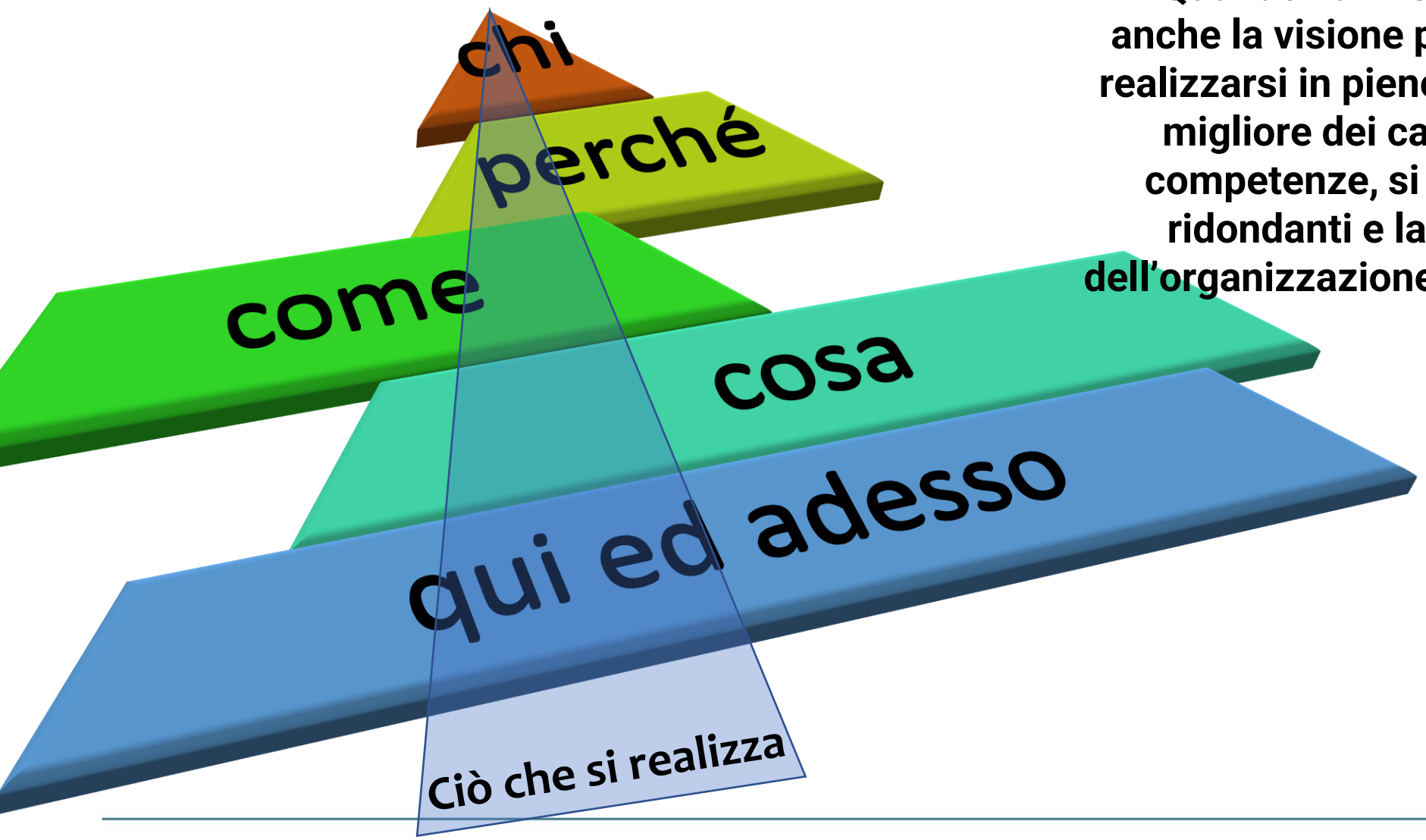
Comportamenti facilitati

Performance:
ciò che si realizza



Imprenditore SMART

Valori -> Capacità -> Comportamenti -> Performance:



Quando l'allineamento non è «ampio», anche la visione più innovativa non potrà realizzarsi in pieno nel qui ed adesso. Nel migliore dei casi si vedranno sprecate competenze, si produrranno procedure ridondanti e la proiezione dell'identità dell'organizzazione nel qui ed adesso sarà quantomeno frustrante

Imprenditore SMART

Performance -> Comportamenti -> Capacità -> Valori -> Identità

Vale, ovviamente, anche il **flusso contrario**.

Se **accettiamo**, premiandole, **certe performance** nel qui ed adesso e quindi facilitiamo certi comportamenti, manifestazione di un certo set di capacità, allora rinforziamo e/o cambiamo i nostri valori…

… oppure stiamo creando **confusione e disorientamento**.

IMPORTANTE: lo schema appena proposto **esiste** nell'organizzazione anche se non lo abbiamo esplicitato.

IMPORTANTE: spesso si affermano dei valori che non sono confermati dai comportamenti – la maggior parte dei **conflitti** nasce da questa incoerenza.

IMPORTANTISSIMO: definire bene i valori e comportarsi di conseguenza è sintomo di una leadership degna di questo nome

Imprenditore SMART

Le capacità necessarie: la selezione e la formazione

Definiti gli obiettivi aziendali, e coerentemente con i valori aziendali, si procede a **formare la squadra**.

Si ragiona all'inizio a **budget illimitato** per definire bene il fabbisogno di capacità utile al raggiungimento dello scopo… per poi subito calarci nella realtà della situazione.

«Inutile avere una squadra di soli «**Ronaldo**», con il relativo costo a bilancio, e poi nessuno risponde al telefono dello spogliatoio»

Il Business Model e l'organizzazione (sociogramma e organigramma) di cui ci si è dotati definisce di massima il mansionario dei ruoli da reperire.

Attenzione… anche la **salumeria** ha in sé tutte le funzioni e i processi aziendali

Dall'organigramma si procede ad un mansionario più dettagliato che dovrà essere incrociato con il CV delle persone già presenti nell'organizzazione (spesso non si conoscono tutte le loro abilità). Si procede poi a valutare potenziali corsi di formazione e solo in fine si valuta la possibilità della ricerca all'esterno

Vale la regola del **9 su 10** è già un grande risultato: se riusciamo ad assumere 9 persone valide e centrate per il ruolo ricercato su 10 assunzioni… siamo destinati al successo (il caso GE).

Capacità: tendenze

La capacità delle capacità sarà sempre più, nelle organizzazioni, quella della gestione consapevole del cambiamento.
Entriamo un po' nel dettaglio grazie ad un documento che cerca di prevedere il futuro.

Il trend è verso un **continuo aumento della specializzazione** e quindi anche dell'impoverimento delle visioni più ampie sulle problematiche

(i) Risolvere problemi, (ii) gestire sé stessi, (iii) lavorare con le persone e le (iv) capacità legate all'utilizzo della tecnologia appaiono essere le abilità del futuro.

Sarebbe interessante cogliere da queste capacità, e da altri stimoli, anche i **valori del futuro**



La matrice Valori - Performance:

Uno strumento semplice ed intuitivo è la matrice Valori Performance che implica comunque che siano già presenti nell'organizzazione almeno due strumenti: (i) una valutazione delle performance assegnate e (ii) la definizione chiara e comunicata dei Valori.

Collocare (+/-) il proprio personale in questa matrice facilita la comunicazione delle performance agli stessi

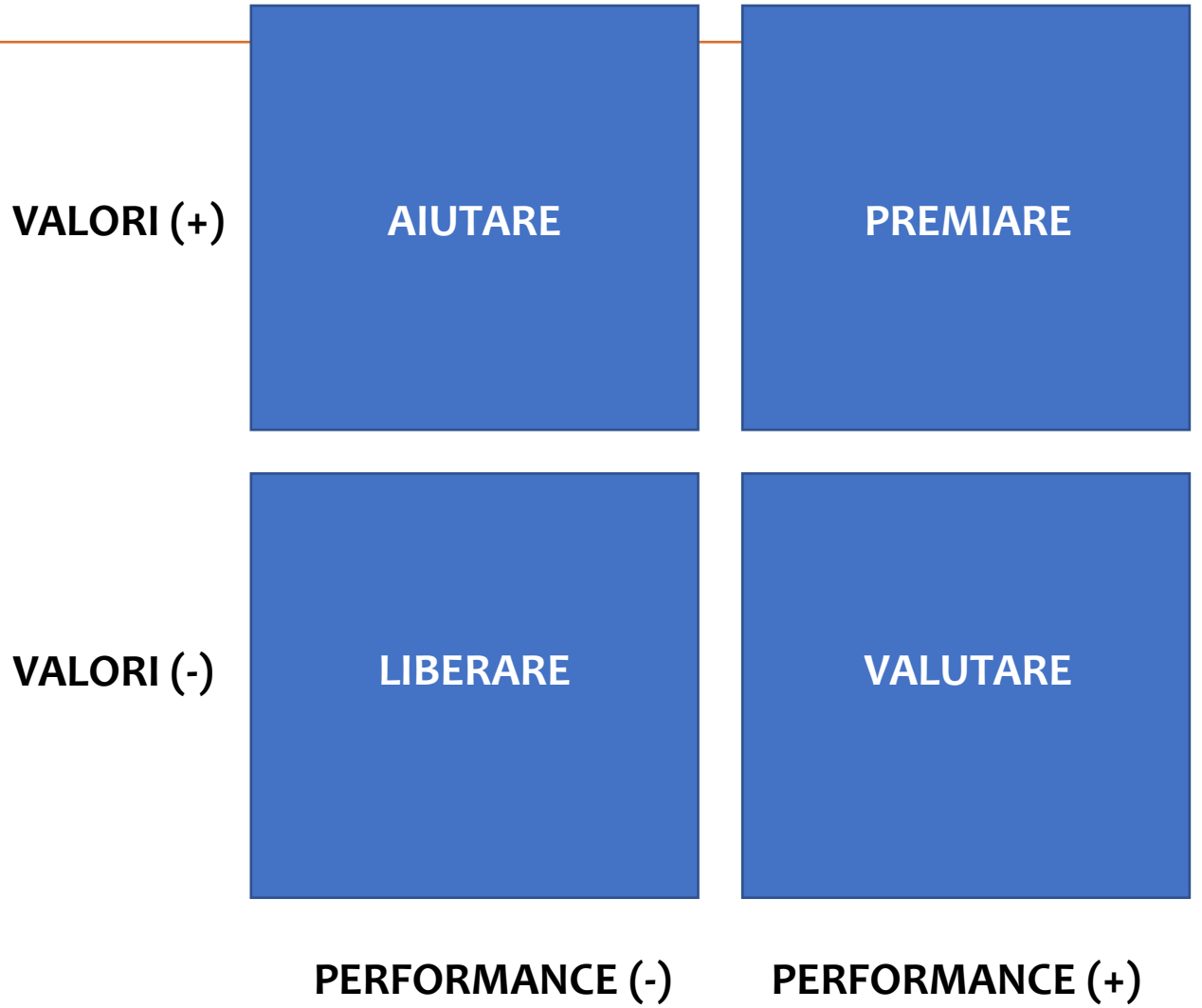
ed anche la gestione di **situazioni limite**.

Il sistema di MBO (Management By Object – gestione mediante obiettivi) dovrebbe incentivare il quadrate

«**premiare**».

«**aiutare**» solitamente prevede della formazione

Occorre «**valutare**» il livello di «tossicità» dei soggetti in questo quadrante



Imprenditore SMART

COMUNICAZIONE

LEADERSHIP

Imprenditore SMART

Leadership

Indirettamente **tutta la presentazione** di oggi tratta di leadership in quanto il **leader appunto «guida»,** indirizza, motiva gli altri componenti del team e quindi dell'organizzazione. Mutuando lo schema di **Barrett** possiamo identificare alcuni **stili di leadership situazionali**. Occorre tenere in debita considerazione che **ognuno di noi ha il suo stile e solo l'autentica** applicazione dello stesso lo rende efficace. Esistono **test** che possono indicarci quale stile è prevalente in noi in certi contesti ed in certi momenti del nostro percorso professionale.

A seconda delle situazioni il leader dovrà interpretare tutti gli stili rappresentati:

- gestire la crisi (vedi COVID19),
- essere attento alle relazioni tra colleghi,
- spingere per migliorare le procedure,
- innovare, ispirare, avere la visione
- fungere da mentore (colui che trasmette i valori)

Una definizione di **leader è «colui che sa dove andare»** quando gli altri non ne hanno idea, ovviamente dovrebbe trattarsi di un luogo migliore.



Essere sé stessi e Crederci

Motivare: i sei motori della motivazione

A questo punto mettiamo un po' tutto insieme……

Ogni individuo è ad uno stadio di maturazione personale e professionale differente, ed è un individuo con esperienze e background differente. Questo vale per chi gestisce e per chi è coordinato.

QUINDI? → ogni individuo ha un set di potenziali motivazioni diverso. La cosa si complica anche perché le motivazioni cambiano in ogni intervallo di tempo… durante la carriera, l'anno, il mese, il giorno, l'ora… e si anche adesso ;-)

Proponendo una sintesi estrema, ma allo stesso tempo completa, ci si può riferire a 6 motori della motivazione

Questi 6 motori, opportunamente adeguati alle organizzazioni, definiscono come motivare i propri collaboratori

Cosa vi muove?

Il senso di responsabilità?
Il denaro?

Altro?

Imprenditore SMART

Motivare: i sei motori della motivazione

Questi i sei motori motivazionali principali che rappresentano anche, non a caso, ciò che ci fa stare bene e quindi che ci procura benessere e piacere.

Materialità: comprare un auto nuova, ma anche andare a mangiare in un ristorante di lusso

Bellezza: vivere in un ambiente piacevole e lussuoso, ma anche prendersi cura della propria immagine

Status: potere, posizione sociale

Aiutare gli altri:

Avere buone relazioni con gli altri: colleghi, famiglia, amici, ecc.

Crescita personale: studiare, capire, migliorare



Imprenditore SMART

I sei motori nelle organizzazioni

Check con i valori???

Materialità: lo stipendi per comprare la macchina ;-)

Bellezza: un luogo di lavoro pulito e moderno aiuta a lavorare meglio (work place innovation)

Status: il ruolo in azienda dovrebbe essere chiaro e comunicato per evitare problemi di non identificazione e di mancanza di senso di appartenenza

Aiutare: fa parte dei compiti del leader far sentire tutti utili

Avere buone relazioni con i colleghi

Crescita professionale: prima o poi capita a tutti di chiedersi il «per chi e per che cosa?» - occorre dare una visione di progressione. Ad esempio, indicare un percorso di crescita o di «give back» per i colleghi con più esperienza può aiutare (imparare ad insegnare)



Imprenditore SMART

Caratteri e motivazione e….. demotivazione:

Pioniere (sfida)
Estroverso
Focalizzato sui massimi sitemi
Spontaneo
Attratto dal rischio
Si adatta
Immaginazione

Integratore (meglio insieme)
Diplomatico
Empatico
Tradizionale
Orientato alle relazioni
Auto motivato
Non conflittuale

Driver (focalizzato)
Quantitativo
Logico
Focalizzato
Competitivo
Sperimentatore
Curioso

Guardiano / Difensore (fallo bene
Metodico
Riservato
Orientato ai dettagli
Pratico / Pragmatico
Strutturato
Leale

ENERGIZZATO DA
Brain storming
Spontaneità
Provare cose nuove
Entusiasmo
Collaborazione
Comunicazione
Fiducia e Rispetto
Risolvere problemi
Essere diretto / diretti - franchezz
Vincere
Organizzazione
Predittività
Coerenza
Piani dettagliati

ALIENTANO DA
Regole e struttura
La parola "no"
Focus sui processi
Politica e manierismo
Conflitto
Inflessibilità
Indecisione
Inefficacia
Mancanza di focus
Disordine
Pressione sui tempi
Ambiguità
Incertezza

Imprenditore SMART

Come allineare Corporate Governance, Visione, HR Strategy per creare un vantaggio competitivo

Imprenditore SMART

ALLINEARE...

Identità org. chiara – vision e mission

Valori comunicati e condivisi

Capacità selezionate e stimolate

Comportamenti facilitati

Performance:
ciò che si realizza



Vision

Sistema delle Regole
Corporate Governance

HR Strategy
Organizzazione

Procedure

Vantaggio Competitivo

Imprenditore SMART

Gestire il Cambiamento

Come abbiamo visto, l'unico trend di cui possiamo essere certi è il «continuo e progressivo cambiamento» del mercato e non solo.
Imparare a gestirlo per **progetti** e farlo diventare, ove possibile, un processo (o una funzione aziendale) potrebbe essere una soluzione.

La **visione** viene dalla definizione strategica, le **motivazioni** dalla gestione «allineata» delle HR, le **capacità** le avremo quindi attirate, il **piano** d'azione può derivare dall'applicazione di strumenti manageriali come il Project Management e le **risorse?** Un'organizzazione ben «organizzata» non ha difficoltà a procurarsele.



Imprenditore SMART

Quali Cambiamenti

Due i potenziali assi del cambiamento in cui si può clusterizzare per semplicità.

TATTICO o **STRATEGICO**?

Che coinvolge **TUTTA L'ORGANIZZAZIONE** oppure solo una parte **LOCALE** di essa?

Ecco alcuni esempi.

Gli approcci possono essere diversi soprattutto nella comunicazione del cambiamento e negli strumenti da utilizzare



Imprenditore SMART

Imprenditore Smart S.p.A.
Via dell'Industria, 1 - 60027 Osimo (AN)

info@imprenditoresmart.it - www.imprenditoresmart.it