



Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino

Appunti universitari

Tesi di laurea

Cartoleria e cancelleria

Stampa file e fotocopie

Print on demand

Rilegature

NUMERO: 1455A -

ANNO: 2015

A P P U N T I

STUDENTE: Coluccio

MATERIA: HRM, Prof.Garbellano

Il presente lavoro nasce dall'impegno dell'autore ed è distribuito in accordo con il Centro Appunti.

Tutti i diritti sono riservati. È vietata qualsiasi riproduzione, copia totale o parziale, dei contenuti inseriti nel presente volume, ivi inclusa la memorizzazione, rielaborazione, diffusione o distribuzione dei contenuti stessi mediante qualunque supporto magnetico o cartaceo, piattaforma tecnologica o rete telematica, senza previa autorizzazione scritta dell'autore.

ATTENZIONE: QUESTI APPUNTI SONO FATTI DA STUDENTIE NON SONO STATI VISIONATI DAL DOCENTE.
IL NOME DEL PROFESSORE, SERVE SOLO PER IDENTIFICARE IL CORSO.


7.3.15

1. NOZIONI BASE DELL' ORGANIZZAZIONE

de organizzazioni si trovano ad operare in un contesto:

gestire organizzazioni è difficile

1. VOLATILE: imprevise fluttuazioni imprevedibili;
2. COMPLESSO: elevato N. relazioni e variabili;
3. AMBIGUO: relazioni causa-effetto non chiare;
4. INCERTO: NN si sa se in futuro si manifesterà.

es. tasso cambio 
 es. case automobilistiche in difficoltà qnd in Giappone tenemoto e N. oruatori + emperenti
 Fine serie ⇒ in difficoltà.

la teoria organizzativa studia l'esperienza delle grandi/medie e piccole organizzazioni per conoscere le azioni che rendono le aziende più efficaci.

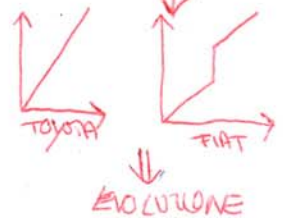
LE AZIENDE ~~NON~~ SONO STATICHE

esperienze che si adattano

- ↳ si adattano ai ambienti esterni
- ↳ hanno bisogno di trasformarsi in organizzazioni diverse a cause delle sfide presenti nel contesto in cui operano.

de sfide che si trovano di fronte le aziende oggi non è del tutto:

- 6
- competizione mondiale;
 - π ;
 - gestione delle diversità;
 - etica e responsabilità sociale + env;
 - capacità di risposta verso clienti;
 - la resilienza;



4. RESILIENZA

da realizzare in azienda è la capacità di riorganizzare la vita dell'azienda di fronte a eventi traumatici.

↳ A volte anche se \neq buona, l'atto \Rightarrow da statistiche in borsa. Non bisogna evidenziare gli eventi con \neq atto. Es. Traumi danno enormi \Rightarrow bisogna saper reagire.

5. L'AVVENTURA E L'IT

L'IT permea le organizzazioni

↳ Le persone svolgono gran parte del lavoro al PC e elaborano in team virtuali



Si parla di effetti digitali

Le aziende usano le reti informatiche per:

- comunicare con clienti;
- entrare globali;
- nuove ordini;
- spedire ordini clienti.

sempre quindi

In un'organizzazione di comunicare:

aziende, dipendenti, clienti, fornitori, elaborazioni

↳ da mail xmette di informare #

6. GESTIONE DIVERSITÀ

La diversità è un fattore che le aziende dovranno tener sempre + conto:

la gene lavoro sta cambiando in termini età, sesso, cultura, religione, abilità, preferenze sessuali

Si cerca di migliorare i rapporti con gruppi intergenerazionali

Oggi si parla di intergenerazione: lavoro in + sedi - lavoro in città - ambasciati
↓
Problemi lingue e paragrafi.

Oggi in Italia:

1. Crisi economica
2. Pochi posti lavoro
3. Uso lavoro temporaneo
4. Perdita potere d'acquisto
5. > \neq materie prime.

6. Debito pubblico

2 ASPETTI BASE ORGANIZZAZIONE

12.03.2015

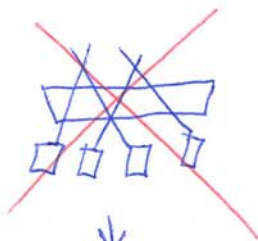
Il termine organizzare deriva dal greco: "mezzo"

Ma organizzazione ha anche la stessa origine di organismo

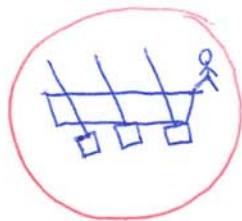
↓
cellule uanti che
organ e embrioc.

Anche una squadra è un'organizzazione:

Un esempio di organizzazione: es Guellana ben organizzata.



- ↓
- disorganizzazione
 - nr a u in uguale direzione
 - no leader



- organizzazione
- lavoro di ognuno contribuisce al lavoro totale
- c'è leader

È importante anche il contesto in qst caso è il mare.

⇒ Si creano sinergie

Altro esempio:

Esercito Romano
↓
organizzato

~~Inbi Germaniche~~
↓
imparzite

leader da soli nr fanno nulla

Da sempre gli uomini han avuto bisogno di organizzarsi x potenziare le capacità del singolo.

$\Sigma L < \text{LAVORO ORGANIZZAZIONE}$

Le organizzazioni sono:

5
PRINCIPI

1. ENTITÀ SOCIALI → gruppi di persone in relazione
2. GUIDATE DA OBIETTIVI → u è un direttore comune
3. PROGETTATE CON SISTEMI STRUTTURATI → un progetto prima
4. STRUTTURATE e COORDINATE → u sono ruoli e responsabilità
5. INTERAGISCON CON AMBIENTE ESTERNO → di reagire a eventi esterni imprevedibili

Cosa fa una buona teoria?

Una teoria spiega, descrive, predice e controlla

"Si dice che NN è nulla di + pratica di una buona teoria"

→ È un modello di riferimento.

Oggi le organizzazioni si trovano a dover operare in ambienti complessi; la variazione di una variabile determina conseguenze probabilistiche.

TEORIA DI TAYLOR

Taylor voleva max le aspettative produttive dei lavoratori per max Q e quindi π

Taylor si fonda sulle attitudini dei dipendenti: prima di essere un uomo uomo di responsabilità è stato un uomo di fabbrica. Allenò persone + produttive di altre x il modo di lavorare.

↓
Taylor punta sulle **SPECIALIZZAZIONE**

↳ rompere un problema in problemi + semplici in modo che una persona faccia sempre stesse operazioni in modo efficiente senza scolor tempo.

Taylor elaborò tecniche come:

CRONOMETRAGGIO. Chi era estremamente veloce aveva premi di produzione. Si ha standardizzazione NN di delle attitudini ma anche dei tempi.

Nonostante i suoi limiti, il Taylorismo si diffuse nei Paesi industrializzati:

CARATTERISTICHE

- specializzazione [attività semplici e sempre uguali]
- rigidità [Qualifica prod. fissa non]
- standardizzazione [Qualifica prod. fissa non]
- mercato massa
- accortamento quantità

CRITICITÀ

- lavoratori non vedono mettano fonde;
- riduzione umana;
- dipendenti motivati al da aspetti materiali;
- manager pensano, dipendenti lavorano.



TEORIE ORGANIZZATIVE

14.05.24
19.03.14

TEORIA DI FAYOL

Fayol ha sempre otto rudi di gestione.

↳ Per lui importante la funzione di management

A differenza di Taylor che si concentrò sul lavoro in officina Fayol sviluppa teoria che si fedizza sui vertici e ~~non~~ sul ~~lavoro~~ in officina;

↳ le operazioni all'interno dell'impresa ~~non~~ suddivise in 6 gruppi:

- funzioni** {
- TECNICHE
 - DIRETTIVE
 - SICUREZZA
 - COMMERCIALI
 - FINANZIARIE
 - CONTABILI

⇒ Nell'organizzazione ~~non~~ ~~sono~~ ~~corse~~
 in espetta funzioni diverse
 ↓
 le funzioni + importanti ~~non~~
 gli direttive
 ↳ grande autorità

le 5 attività dei manager:

- P = pianificare → definire obiettivi, assegnare compiti/responsabilità
- O = organizzare → costituire organizzazione
- C = coordinare → coordinare attività
- C = controllare → sorvegliare operazioni
- C = comandare → dar ordini persuadere

Alli tempi di Fayol ~~non~~ era studiato cosa ~~deve~~ fare il manager
 ⇒ ~~no~~ studio porta incalzare

Inoltre Fayol introduce:

- persone ~~non~~ si motivate dai soldi
- concetto di equità

TEORIA DI WEBER

Secondo **Weber** la burocrazia garantisce:

- efficienza
 - regolarità
 - rapidità
 - chiarezza
 - affidabilità
- deve studiare la PA

d'organizzazione burocratica standardizza processi amministrativi con macchina la produzione:

Come funzionano queste organizzazioni?

1. DIVISIONE COMATI
2. SUPERVISIONE GERARCHICA
3. SISTEMA REGOLE e PROCEDURE



Agire in proprio compito.

I principi di gest. organizzazione sono:

4 PRINCIPI

- relazioni tra ruoli definiti
- regole comportamento duce
- gerarchia ben definita
- relazioni regole del personale. → ex. esec. pubbliche

servono norme dettagliate da seguire ⇒ no creatività

Andre Weber aggiunge alcuni **principi**:

1. **FEDERTÀ D'UFFICIO**: si entra nella PA e si resta molti anni
2. **COMPETENZA DISCIPLINATA**
3. **GERARCHIA DEGLI UFFICI**: modello rigido con esecuto preciso
4. **PREPARAZIONE SPECIALIZZATA**: livello preparazione alto
5. **CARICHI PUBBLICI**: persone nelle PA aperte a #. Meritocrazia.
6. **SILURIO DI CARRIERA** = persone giovani senza preferenze
7. **ATTIVITÀ TEMPO PIENO**
8. **SEGRETO D'UFFICIO**: responsabilità alta di ufficio / alta posta
9. **STIPENDIO FISSO**: X con sicurezza economica.
10. **NON POSSESSO STRUMENTI LAVORO**: in dati della PA

MAYO:

Mayo studio empowerment di un gruppo di operai
dello stabilimento della General Electric

↓
Segni che abbandonando la linea, le operai
dovevano lavorare + usare, nonostante all'inizio fossero timide/impaurite

↓
Aumentarono le relazioni, quindi la
soddisfazione e la produttività → Iniziar a emettere
sempre il gruppo

⇒ Impartanza dei gruppi di lavoro: si sembrano ing. ⇒ > produttività

↓
Gruppi fondamentali x ragg. direttivi

Si crea
sottoorganizzazione
spontanea.

Secondo Mayo le motivazioni ~~in~~ fattori esser solo economiche

↓
Spinto gruppo e relazioni in fondamentali
x ragg. direttivi organizzazione, si crea collegi che ex ep.



INDIRETTI

- Produttività influenzata gruppi lavoro;
- Gruppi fondamentali x ragg. direttivi organizzazione;
- Nel gruppo tutti sembra ing.

DIRETTI

- Ha gruppi interessi ≠
- Incentivi morali/cedi in interesse a #
- Nr si considerano aspetti economici, tecnologia, strutturali

HASLOW

Soddisfazione nr dipende solo dall'appartenere al gruppo ma anche autorealizzazione
e significatività lavoro.

Individui oltre produttività solo x bisogni soddisfatti

↓
Purtroppo nr si pensa che nr #
uguali bisogni

Approccio alle organizzazioni come **systemi aperti**:

"Prende in considerazione l'ambiente esterno, lo trasforma in beni/servizi che restituisce all'ambiente esterno"

⇓
d'organizzazione di adottare
risorse esterne, se interne

INPUT

macchine
uomini
materiali
spese
debiti

PROCESSO TRASF.

flusso risorse
flusso informazioni
flusso economico/finan.
flusso decisioni
↓
decisioni in rel. ai
rischi con x/rischio

OUTPUT

beni/servizi
livello tecnologico
soddisf.
sul. produttivo

I **systemi chiusi** o **systemi autoreferenziali**

↓
Pochi contatti con l'esterno.
In genere succede qualcosa che va risolto

↓
Sono oggetto di entropia: si arriva al declino

⇓

SISTEMA CHIUSO

- Non dipende dall'ambiente esterno;
- Isolato
- Prevedibile.

SISTEMA APERTO

- Interagisce con l'ambiente esterno;
- Impatto/espone risorse;
- Complesso;
- Si adatta all'ambiente esterno.

↙
Nu + rapporto meccanistico
caga - effetto come in Taylor

I manager agiscono nei sistemi aperti nella zona di confine. Devono essere equilibrati internamente. Devono essere veloci. Devono avere autonomia e prendere decisioni. Devono essere occezzati

4 TEORIE ORGANIZZATIVE

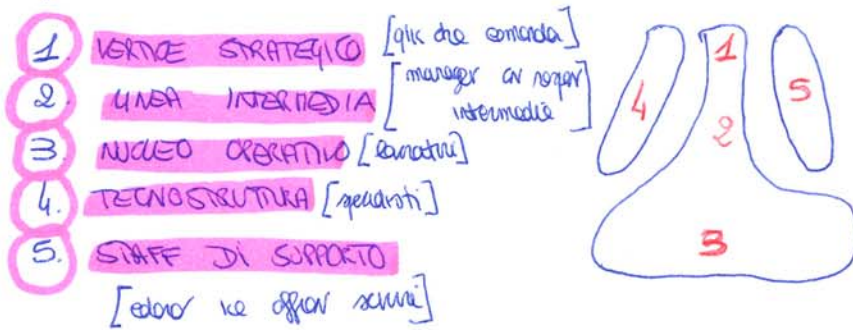
21.3.15

MITZBERG: le parti dell'organizzazione

Per studiare le organizzazioni Mitzberg ha provato anni a studiare lavoro manager:

- stare al tel;
- stare in riunione;
- interrompere loro lavoro x fare qlc di + urgente.

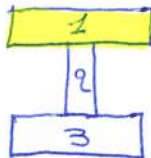
Secondo Mitzberg in tutte le organizzazioni si possono trovare 5 componenti:



- es.
1. DA
 2. tradurre direttive in sotto-direttive
 3. addetti macchine
 4. spazzatura
 5. ricerca/supplier, relazioni pubbliche.

In ogni organizzazione può dominare una delle seguenti componenti.
Si hanno così 5 forme di organizzazione:

STRUTTURA SEMPLICE

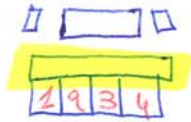


- Accentramento; → esso prende impese
- Poca importanza 4, 5;



È una struttura semplice, con pochi livelli gerarchici che va bene per prendere impese con pochi dipendenti. È usata nei primi anni vita. Non la bn qnd cresce complessità.

**SOLUZIONE
DIVISIONALE**



- Potere ai vertici ma
potere gerarchico è
middle management

La struttura divisionale è un insieme
di unità autonome, le divisioni che
rappresentano aziende nelle aziende, hanno molta autonomia.

↓
Le unità centrali danno
senso a # unità.

All'interno di ogni unità (divisione) vi è burocrazia meccanica.
Le unità in molto \neq fra loro, no omogenee.

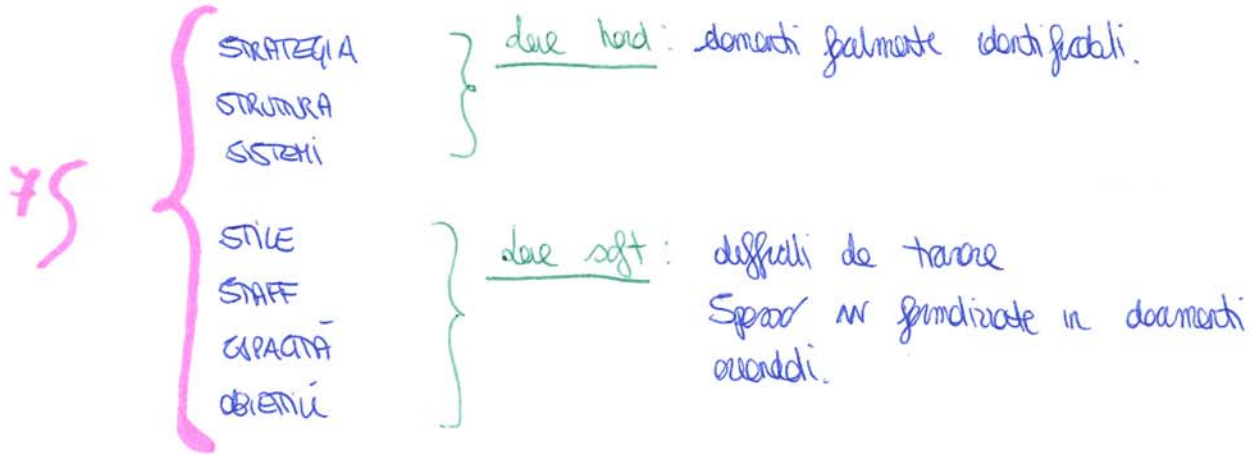


Visto che divisioni hanno molta autonomia e poca omogeneità
esso che è importante è la standardizzazione dei risultati

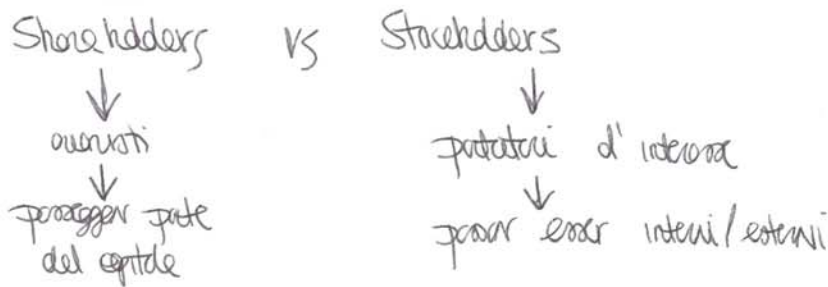
Va bene x obiettivi in tr complessi

MCKINSEY ; Modello 7S

McKinsey è una società americana
Tale modello venne fuori studiando le società giapponesi.
Efficienza organizzativa efficiente / efficace 7 fattori:



N.B



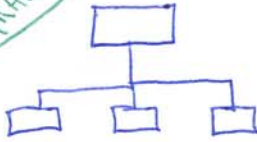
5. STRUTTURE ORGANIZZATIVE

È necessario disporre di un preciso linguaggio per descrivere l'organizzazione;



Per rappresentare la macro-struttura
impone si una **organigramma**

ORGANIGRAMMA



È una rappresentazione grafica che illustra:

- componenti
- relazioni gerarchiche
- comunicazioni

In un'azienda ci si pone **3** quesiti:

- chi fa cosa?
- chi decide?
- chi sa, chi dice?

In un' **organizzazione** abbiamo:

POSIZIONI = unità elementare con compiti / responsabilità;

RUOLI = ciò che ci si aspetta da titolare posizione



Ruolo importante se hai funzione complessa.

UNITÀ LINE = esecuzi x raggiungimento scopo;

UNITÀ STAFF = supporto alle unità di linea; si trova vicino persone qui x < costi.



Organizzazioni che
favorisc l'innovazione
lucelli x esec
+ reattive

- Una delle prime cose da analizzare
in un' organizzazione è il N° di livelli
gerarchici. A ricordo del livello lavor responsabilità.

• In un' organizzazione strategia e struttura di esec esecuzi x la su
risposta all' ambiente esterno.





STRUTTURE ORGANIZZATIVE

2-5 APRILE

STRUTTURA GERARCHICA

È stata la 1^a forma organizzativa.

Si basa su **unica variabile**: LA GERARCHIA
 Le decisioni vengono prese da una persona

"Il sottoposto lavora xicè è controllato"

↓
 d'attività del singolo è dettagliata
 sia per Q, sia per T, sia come.

Gli ordini si danno a catena

Colori che si trova a livello inferiore di rispondere a colori che si trova a livello superiore.

STRUTTURA FUNZIONALE (Apple usa struttura funzionale)

Mentre prima la variabile fondamentale era la gerarchia, qui si è added la funzione.

- Si funziona per specializzate: le funzioni
- Persone che fanno stessa attività
 insieme in una attività.
- In ogni funzione regole tecniche specifiche
- In ogni funzione decisioni concentrate

Chi guarda l'azienda di dove si è direttivi specifici alle singole unità si direttivi generali exi unità emergenti.

es.



VANT.

- Alta specializzazione: possibilità emergere all'interno di ogni funzione
- Economie scala ⇒ < costi

SVANT.

- Barriere tra le ≠ funzioni: possibile soluzione **COMITATO DIRETIVO**
 in cui si coordinano ogni funzione
- Va bene x costi efficienti, non innovativi **prod.** ⇒ basta assumere **esecutivi**.



FUNZIONI STRATEGICHE: scegliere le strategie;

FUNZIONE FINANZIARIA: gestire le divise
 ↳ distribuire mezzi secondo redditività.



de operazioni finanziarie proprie e
 esterne: attrarre capitali;
 interne: transf. flussi finanziari;

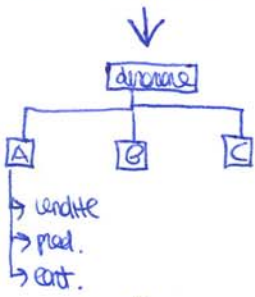
FUNZIONE DIRETTIVA: attività al vertice di controllo e
 implementazione dei responsabili di divisioni

Oggi le strutture tendono sempre + a spostarsi verso clienti: **STRUT. DIVISIONI X CLIENTE.**



Andare incontro al cliente
 da vantaggi competitivi

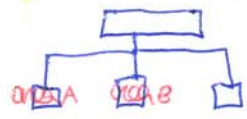
STRUTTURA DIVISIONALE X PRODOTTO



- Rischio specializzazione estrema
- Possibili conflitti req. div. e req. risorse
- Minore esperienza divisione.

STRUTTURA DIVISIONALE PER AREA GEOGRAFICA

Si usa qnd mercati molto vasti e qnd risorse non prodotte/risorse ^{su territorio}



- < Costi trasporto
- > efficienza distribuzione
- addetti prodotto a specifiche sedi
- Possibili conflitti tra eqi e req. div.



MODELLI ORGANIZZATIVI

2. APRILE
BIS

STRUTTURA A MATRICE

Nasce negli anni 50 nell'industria aeronautica.

Cambia modo di vedere le organizzazioni → in genere sempre vote dall'alto al basso.
[vedere]

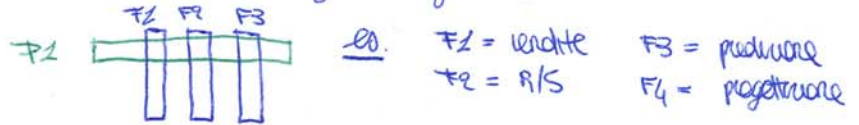
Adesso vediamo organizzazioni dal punto di vista orizzontale

- la struttura a matrice è una struttura mista:

- è sia modello funzionale, sia divisionale.



la matrice permette di scegliere orizzontalmente manager di prodotto e manager di funzione



- Permette di lavorare su progetti x periodo limitato.
- Se una qst struttura può si espone che le altre in un'ora bene.



~~Se gestita male porta a disastri~~

È vero che è difficile il coordinamento ma se gestita bene migliora competenza funzionali e dal rischio e le risorse usate in + progetti: serve ambio mentalità

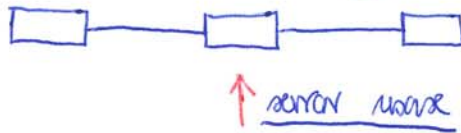
GESTIONE PER PROCESSI

d'azienda è unita con insieme di processi.



Ma cosa è un processo?

È un insieme di attività che producono un risultato finale trasformando input in output con valore aggiunto



- Processi non ripetibili;
- Input/output immutabili;

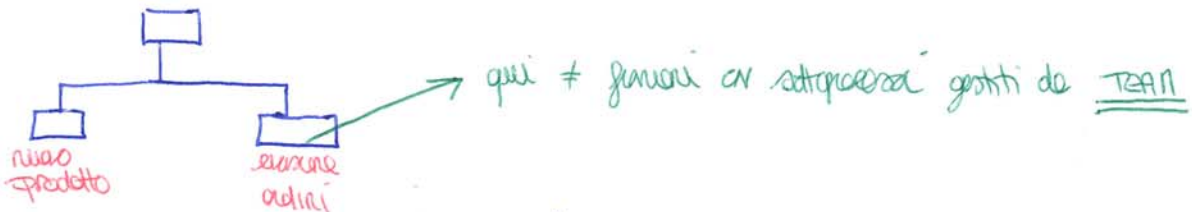
I processi sono di **3** tipi:

CORE → impattano su fattori economici → produzione

SUPPORTO → supportano processi core → logistica

OBBLIGATORI → riguardano attività DUTY → legge

es.



Il fattore guida è il cliente ⇒ bisogna essere vicino al cliente

↓
Efficacia processo data da soddisf. clienti, sia dipendenti.

8

MODELLI ORGANIZZATIVI

EMERGENTI

S.d. 14

IMPRESA A RETE

Oggi ci troviamo in un contesto:

- economie globali
- rapida sviluppo tecnologico
- globalizzazione
- contesto dinamico



da grande escor di liberati delle attività inutili
Si parla di esternalizzazione delle attività [outsourcing]

quindi: contabilità, logistica, finanza per soffermarsi
sulle attività **CORE**.

Si affida a terzi attività che si incarna su due tre fronti
delle aziende, che si riducono competenze maggiori di qll
che si metterebbe in azienda ma simili alle escor. di rete.

es. contabilità generale
semi legali
gestione successi.

d'outsourcing ha xò anche **aspetti negativi**:

- scitta info;
- scitta controllo;
- contratti in duone;
- partner inaffidabili;

CASO: BENETTON

Quando Benetton iniziò a dare i punti vendita in Franchising, Benetton iniziò a scolare info sulle domande finali. Benetton mantenere solo controllo degli elementi strategici quindi colore e stile



CASO: ZARA

Zara in ha mai dato in Franchising i propri punti vendita

Semiomente i sv vantaggi:

- orientamento al risultato;
- eccellente performance; → ogni unità = leader nel suo settore.
- economie scala;
- attenuare costi x conc competitori;

ma anche svaggi:

- voler controllo;
- pochi rapporti;
- sviluppo in omogeneo;
- rapporto grande-dipendenti debole.

Albano ≠ imprese a rete:

A BASE
GERARCHICA



domina una singola impresa



Molte decisioni prese da grande leader
[es. automotive]

A CENTRO
GRANITÀ
CONCENTRATO



una sola grande ha norme duali
e detta condizioni economiche, tecniche, commerciali
alle altre unità: es. Microsoft.



ha creato uno standard
e forzato di adeguarsi.

CON CENTRI
GRANITÀ
MULTIPLI



il sistema ruota intorno a ≠ grande

Nelle imprese a rete usi modello delle 4 C:

COMUNITÀ PROFESSIONALE: è una comunità orientata al risultato, con obiettivi e interessi comuni e grande senso di partecipazione e appartenenza.

COOPERAZIONE INTRINSECA: lavorare con obiettivi, pratiche, regole comuni sviluppate da coloro che per parte dell'organizzazione.

2. ORGANIZZAZIONE NON REAGISCE IN MODO INNOVATIVO:

unità orizzontalmente in coordinate



In ogni struttura organizzativa
ogni unità di cui dipende su innovare.

3. PERFORMANCE DIPENDENTI INADEGUATE CHE PEGGIORANO



Strutt. in grado di
lavorare in efficacia

4. ALTO TASSO DI CANCELLI

↳ due tipi di unità dovrebbero emergere.

9 GESTIONE PERSONALE

La gestione del personale è processo complesso di:

- selezione
- amministrazione
- sviluppo delle risorse

La gestione del personale comprende inoltre attività:

- reclutamento, selezione, assunzione
- formazione
- amministr. e retribuzione
- comunicazione
- clima



Non bisogna considerare solo le loro capacità/intelligenza
ma anche sentimenti

Nella gestione del personale bisogna integrare esigenze:



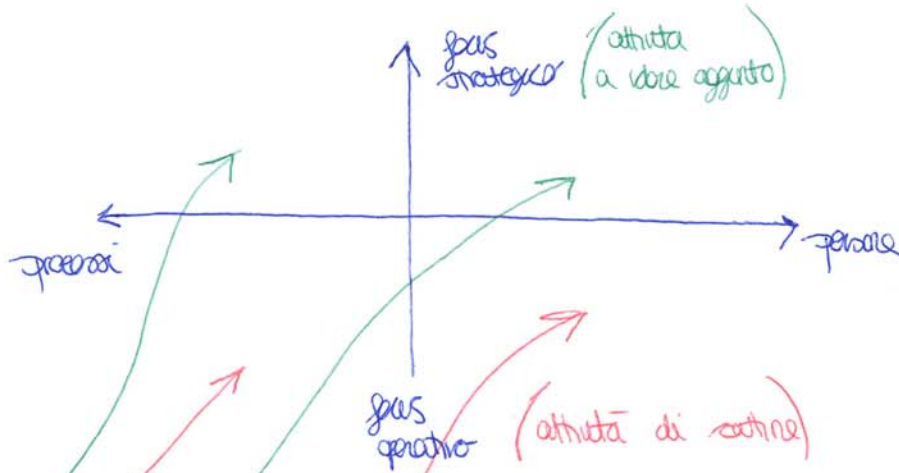
Non vi è un modo
migliore o peggio di
gestire risorse

Per far le attività di gestione del personale le risorse:

1. Dichiarano valori
2. Definiscono politiche
3. Prevedono procedure
4. Adottano strumenti

MODELLO DI ULRICH

Definisce le attività di cui ufficio prevede di occuparsi; le attività hanno due fasi **strategica e operativa**.



BUSINESS PARTNERSHIP → la funzione RIS. URGENTE edicola per prendere decisioni importanti;

AGENTE DI CREDITAMENTO → la funzione res. umane di diffondere inform. nuovi valori
 x innozione processi di innovazione;

GESTORE → attività amministrative/burocratiche; → attività tradizionali

EMPLOYEE CHAMPION → attività di cura delle persone e dei loro bisogni.
 essi lavorare meglio. (attenzione al clima)

Secondo ULRICH la funzione RU si di predire sulle attività di tipo strategico mentre le attività burocratiche/amministr. possono essere date in outsourcing.

NB da funzione umane umane NN di ~~evitare~~
 ma **MOTIVARE**

Ma come si gestiscono le scorie?

1. Meglio parlare scorie, in nome amore.
2. Bisogna parlare in termini ~~esercente~~/incertezza, in bn o male;
3. Bisogna far adozioni oggettive;
4. Bisogna adottare scorie senza pregiudizi;

10

ACQUISIZIONE PERSONE

d'acquisizione delle risorse umane:

"È importante aver le risorse giuste in the box" JIT CAMP
↳ meglio andar in stesso direzione.

↓
Ma è importante ridurre le spese + base in credito, ma esseranti con l'azienda.

↓
de pensare giuste su migliore asset delle aziende.

↓
de aziende iniziano dedicare molto tempo x
acquistare risorse giuste; es. metri edologie
Senza tutti opinioni

empirica ≠ pa:

1. IDENTIFICAZIONE
2. RECRUTAMENTO
3. SELEZIONE
4. ASSUNZIONE
5. ACQUISTO
6. INSERIMENTO

IDENTIFICAZIONE = processo con cui l'azienda determina quali/quant. le risorse
personali di cui ha bisogno x raggiungere obiettivi strategici

↓
es. voglio aprire stabilimento in Turchia
↳ senza 200 operai } **TRANSIZIONE**
↳ 40 ingegneri

A quest punto si chiede: quante persone abbiamo già?

Queste due fasi dipendono dalle strategie aziendali:
es. se voglio innovare mi dirò scegliere come che meno la routine

es. caso Google
↳ non bisogna saper programmare
ma anche umiltà, apprendimento, osannare i riproduttori

SCelta delle fonti
e
dei canali di RECRUIT.

= da fonti per ora

- ↳ INTERNE = interni, auto-candidature, job posting
- ↳ ESTERNE = scuole, aziende, internet, giornali

dombarghi usa mix canali interni/esterni

- ↳ elendi uni
- ↳ candidature portate
- ↳ presentazioni all'uni
- ↳ acad networks
- ↳ società di ricerca personale

COME PARTECIPARE
RECRUITAMENTO SU
INTERNET:

= non essere creativi

↳ ripetere parole chiave usate nel JOB REQUIREMENT

- se indicata l'azienda inviare cv valore richiesti azienda;
- non dire troppi bugie;
- seguir il software.

AC = assessment center → simulazioni (es. come affrontare problema?)
PROVE FRANCHI = come conoscenze linguistiche

Soltanto in gruppo;
 Si assegna un problema e si aspetta risposte/azioni;



Dee essere equilibrio tra osservatori/candidati;
 Alla fine osservatore (predece) fornisce giudizio;

Grata area: $\leq h$;
 Non bisogna stare zitti;
 Non moltiplicare atti;

↓
 Per azione molto importanti ed/oggetti / AC

↓
 da azione = \sum presenze

ASSUNZIONI = • Vietata discriminazione sesso;
 (a parte era legati presenze)

- Contratto può essere q/s religione, politica, sesso, razza.
- Contratto può essere anche verbale;
 (NO X PART-TIME, lavor. det., lavor. metanom.)
- Per alcuni lavoratori usata media obbligatoria.

ACQUAZIONE = insieme attività x dar info al nuovo dipendente
 In super: lavoro, diritti, doveri

INSERIMENTO = dipendente immerso operativamente

Oggi nelle aziende team formati da uomo ≠ x femminile, cultura, diversità.

11

LA MOTIVAZIONE

Rapporto individuo - impresa si basa su scambio:

- prestare lavoro
- competitività economica



Non si è solo contratto giuridico/giudico ma anche psicologico contraddistinto da aspettative che mutano nel tempo:

ASPETTATIVE AZIENDA

- Lealtà
- Impegno
- Fiducia
- Collaborazione

ASPETTATIVE INDIVIDUO

- Sicurezza
- Comoda
- Familiare

Cosa è emblema a livello psicologico?

1. Le persone dividono alle aziende esigenze, formazione e vita fuori vita.

Si basa su un grande bagaglio professionale.



Da carriera a vita a employability

2. Posti lavoro a vita → posti lavoro flessibili
↳ de exit

3. Prima fedeltà a la vita, ora regole regole di persona che mi tengono.

4. Buona retrib. a buon lavoro → oggi buona retrib. a buon mercato.

5. Una vita nel tempo spreci emera: regole, aziende → oggi dell'individuo: di capire qual è il emblema azienda che le esce un modo.

6. Costo a buon
prestazioni

oggi di per differenza.

TEORIE MOTIVAZIONALI

TAYLOR: l'uomo è pigro
è motivato solo da interessi economici

↓
l'uomo deve essere guidato / controllato

→ ~~d'aspetto psicologico non si
deve considerare~~

Motivazione = soldi in + se vuole produrre.

MAYO: l'uomo ha bisogno sociali

↓
lavoratore influenzato dal gruppo
Molto importanti relazioni umane

↓
lavoratore risponde superiormente al se rispettando qst suoi bisogni

MASLOW: Secondo Maslow vi è una gerarchia bisogni.
se li rappresentiamo su una piramide bisogni bisogni come soddisf. bisogni
alle base



↓
da motivare è il
bisogno + base che
si ha in certo
momento

↓
Soddisfatto in bisogno
ne nasce in altro
di livello superiore

MC ULLARD ESISTONO 3 tipologie di persone:

1. **MOTIVAZIONE AL POTERE**

↓
Si vogliono: posizioni prestigiose
formare emulo (si sacrificano legami)
emulo competere con atteggi aggressivi

CARACASSE

2. **MOTIVAZIONE AL SUCCESSO**

↓
Vogliono: fare le cose nel miglior modo
compiti difficili
in feedback
emulo innovare

IL MIGLIORE
DELLA CLASSE

3. **MOTIVAZIONE ALL'AFFIDABILITÀ**

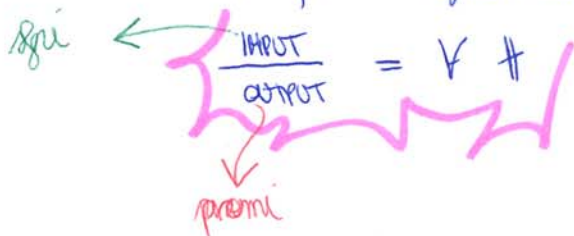
↓
Vogliono essere i benedetti
↓
creditori, collaborare, attori estetiche e persone
di emulo

IL +
SITRATO
DELLA CLASSE

TEORIA DELL'EGUITÀ

Opportunità comporta sforzi/premi con altri simili

↓
da persone vogliono essere trattate in modo equo.



N.B

da motivazione è energia che genera impegno
e influenza la prestazione
Ciascuno si motiva in modo proprio.
Produttività = competenza x motivazione.

12. CLIMA / FORMAZIONE e METODOLOGIE APPRENDIMENTO

CLIMA AZIENDALE

È l'atmosfera psicologica che si forma all'interno dell'organizzazione
= Σ dei vissuti delle persone.

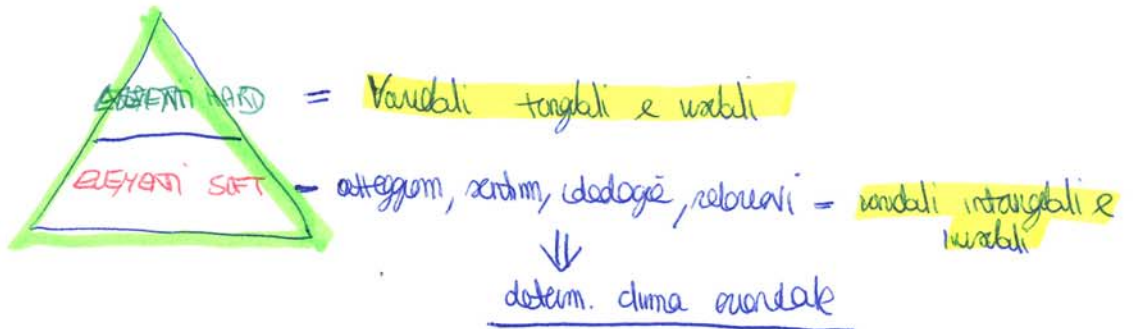


Se vi è buona atmosfera
vi dice che vuole la bene



È formata da elementi intangibili

Se noi parliamo all'organiz. con ICEBERG:



Cosa vi dice la metafora dell'iceberg: parte hard è la parte che si vede ma è la parte soft a dare il dinamismo.

Clima all'uomo determina:

- aderenza
- collaborazione
- identificazione

Quando l'uomo si chiede cosa vuole avere, come premio, cosa premia, chi emanda intende il recupero del clima aziendale.

Molto importante è la comunicazione. Grazie Social Network oggi grande comunicazione

LA FORMAZIONE e METODOLOGIE APPRENDIMENTO

Fatto importante nelle scuole è il **principio 70:20:10**.
Cosa vuol dire?

- 70% → lavoro
 - 20% → con feedback ricevuti → div essere dato in modo costruttivo
 - 10% → programmi formative
- ↓
div essere mirati

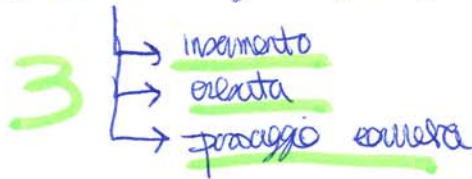
↓
Apprendimento non è lavoro

La formazione è un'attività educativa organizzata x
attivare processi di apprendimento formale

Le scuole si formano per:

- commentare esperienze scolastiche;
- diffondere idee scolastiche;
- allineare dottrine loro/lori;
- migliorare sempre

Il lavoro in scuola segue qst percorso



I esecutori sono di 2 tipi:

- fare → "insegnare come fare gli altri"
- sapere → conoscere materia, atteggiamenti

La formazione come processo di tutt'ora, è un processo continuo:

↓

(Quando si scopre problema si scopre con studenti, segue
processo formazione e si ridiziona risultati)

3. REAZIONE

Elementi fondamentali:

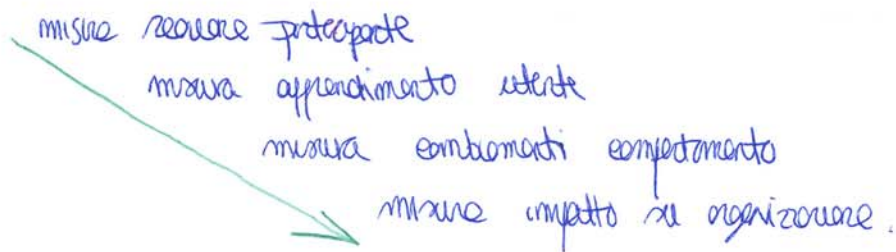
1. Comunicazione
2. Fondo registri
3. Materiale didattico

4. VALUTAZIONE RISULTATI

1. Grad di Tador
2. Questionario
3. Componenti effetti

Sporad x valutare risultati di una **modellor** KIRKPATRICK

È un modello che considera 4 elementi:



livelli esperienza ≠ richiesta metodologie ≠:

- **LEZIONE** = prof spiega concetti;
- **ESERCITAZIONE** = a gruppi piccoli es;
- **IN BASKET** = dr ug a compar. prend. decisione;
- **CASI** = discutere casi aziendali
 - ↳ analisi
 - ↳ decisioni;

• **INCIDENT** = come reagisci incidente? → es aziendali;

• **BRAIN-STORMING** = soluzioni/concetti legati q15;

• **BUSINESS GAME** = gioco in cui si al vertice;

↓
 in un ambiente

di tipo in tipo esercizi sui casi finali altri e debiti

• **OUTDOOR** = attività all'aperto x svilup. comport. necessari
 es. cadere prevedute.

POLITECNICO DI TORINO
 Facoltà di Ingegneria Gestionale
 CORSO GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

21.5.18

I SISTEMI DI VALUTAZIONE

Approfondimenti: Garbellano S. – Tesio V., "Un Futuro per la Funzione Risorse Umane: verso una nuova leadership professionale", Franco Angeli, Milano, 2010, capitolo 8, La gestione dei talenti o la valorizzazione delle competenze,

Valutazione del personale



Valutazione del personale

- Valutazione non formalizzata**
- Saltuarietà e casualità
 - Disomogeneità
 - Maggiori distorsioni
 - Impossibilità di sistematizzazione dei risultati
- Valutazione formalizzata**
- Periodicità e continuità
 - Omogeneità
 - Minori distorsioni
 - Inserimento in un sistema di utilizzo razionale

ESEMPLO

COS'È LA VALUTAZIONE



Vediamo due situazioni esemplificative: la valutazione informale

Allora adesso mi devo occupare della valutazione di Bianchini.

Dunque il lavoro della scorsa settimana non ha raggiunto i risultati sperati, non ha realizzato gli obiettivi nei tempi che avevo stabilito! Siamo sempre allo stesso punto non migliorerà mai!

Domani lo fermo un attimo nella pausa pranzo per vedere di chiarire questa situazione!



ESEMPLO

COS'È LA VALUTAZIONE



Vediamo due situazioni esemplificative: la valutazione formalizzata

Allora adesso mi devo occupare della valutazione dei risultati di lavoro di Bianchini. Rispetto agli obiettivi di lavoro definiti un anno fa e rivisti nelle verifiche periodiche, oggi formulerò sulla scheda il livello di raggiungimento dei risultati e la valutazione complessiva.

Domani dovrò organizzare un incontro, anche in funzione della sua disponibilità, al fine di comunicare i risultati.



Valutare significa prendere decisioni → manager di concorrenza reprodotta



APPROCCIO NEGATIVO

Pagella punizione confronto con "l'altro"

APPROCCIO POSITIVO

Opportunità per comunicare, conoscere, chiarire: confronto con il responsabile su come migliorare, premiare, quali sviluppi di carriera, quale formazione

Elementi fondamentali della posizione

- 1** **1. Finalità** → Perché la posizione esiste
- 2** **2. Responsabilità** → Quali obiettivi deve perseguire e a quali leve può ricorrere
- 3** **3. Compiti** → Quali operazioni fondamentali deve compiere e quali vincoli ha
- 4** **4. Relazioni** → Quali contatti, rapporti interni o esterni deve tenere, a chi risponde, da chi riceve contributi, a chi ne dà
- 5** **5. Dati quantitativi** → Dati economici e di organico

Valutazione delle posizioni

- Obiettivo** → Capire come la singola posizione aziendale contribuisce alle finalità dell'organizzazione
- Modalità** → Determinare attraverso l'esame delle finalità, delle responsabilità e dei compiti attesi, il peso delle diverse posizioni aziendali, indipendentemente da chi le ricopre
- Oggetto** → Quanto vale ciò che si deve fare

UN' IMPORTANTE DISTINZIONE

La classificazione e l'inquadramento del personale

Analisi, descrizione, valutazione delle posizioni

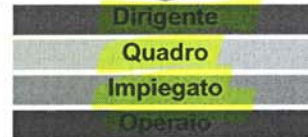
La valorizzazione e lo sviluppo del personale

Valutazione delle competenze

Valutazione delle prestazioni

Valutazione del potenziale

La costituzione del rapporto di lavoro subordinato comporta l'assegnazione a una categoria di prestatore

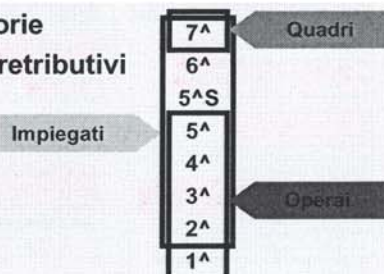


Criteria più analitici di classificazione e inquadramento sono dettati dal contratto collettivo di lavoro. Ad esempio...

Il C.C.N.L. dell'industria metalmeccanica privata classifica quadri, impiegati, operai in

7 categorie

8 livelli retributivi

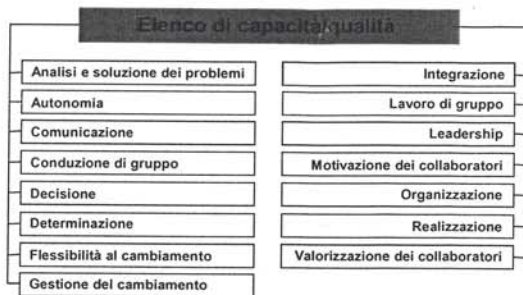


Classificazione dei lavoratori

Fermo restando il C.C.N.L. un elemento di riferimento essenziale per l'inquadramento del personale, le aziende si dotano autonomamente di strumenti interni più sofisticati per l'attribuzione di categorie, incarichi, qualifiche e per la gestione retributiva

Analisi/descrizione/valutazione delle posizioni (responsabilità primaria della Funzione HR)

Valutazione delle competenze



Valutazione delle competenze

Profilo competenze

La mappatura individua e definisce il profilo professionale atteso di competenze

Il profilo può essere riferito o in modo assoluto a tutte le persone che operano nell'impresa o in modo relativo a specifici ruoli organizzativi

Il risultato è quello di individuare un numero finito di conoscenze e di capacità sulla base delle quali effettuare la valutazione professionale delle persone

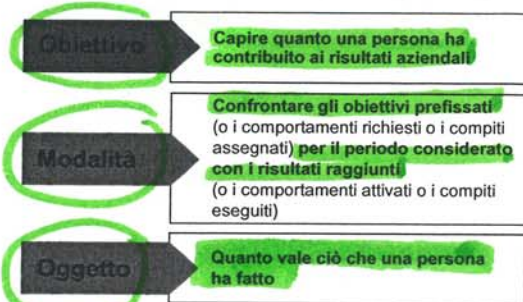
Ruolo : Cd.XXXX - PM

Modello Valutazione per Competenza

		Base	Autonomia	Padronanza	Eccellenza
di Processo	A001 - MSB, S, CBS & CBS				
	A002 - Project Accounting & Cost control				
	A003 - Performance Measurement (E.V. adjusted Value)				
	A004 - Project Efficiency and Value Services				
	A005 - Project Success Criteria				
	A006 - Risk Management				
	A007 - Scheduling, Resource mg.				
	A008 - Bid Management				
	A009 - Estimation				
	A010 - Contract Commercial Management				
	A011 - Subcontract Management				
	A012 - Production Management				
	A013 - Procurement				
	A014 - System Engineering Technical Management				
Organizzativa	L001 - Autocontrollo				
	L002 - Orientamento al risultato				
	L003 - Autovalloppo				
	L004 - Innovazione				
	L005 - Orientamento al Cliente e al servizio				
	L006 - Conoscenza gli altri				
	L007 - Comunicazione				
	L008 - Lavoro di gruppo				
	L009 - Idee e progetti				
	L010 - Contingency				
	L011 - Visione strategica				
	L012 - Gestione delle relazioni				
competence management	L013 - Influenza e decisione				
	L014 - Negoziazione				
	Quality and Standards				
	Resource Utilization				
	AI/5				
	Team and Strategy				
	Processes and Systems				
	Finance				
	Business Innovation				
	Language knowledge				

Valutazione delle prestazioni

Valutazione delle prestazioni



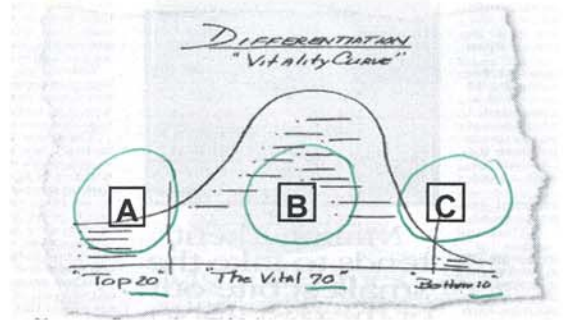
Le fasi del processo di valutazione delle prestazioni



Valutazione delle prestazioni

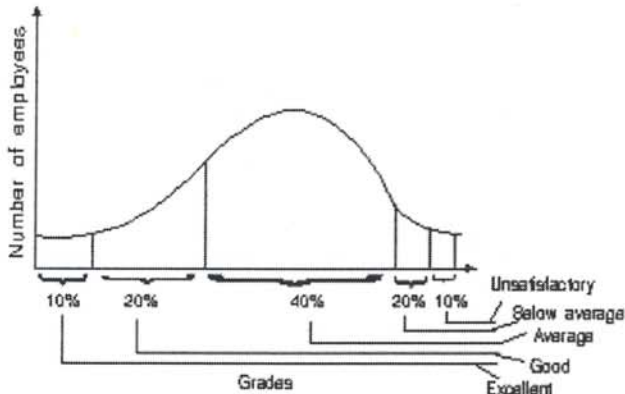
- 1 **Definizione risultati attesi**
Individuazione, quantificazione, ponderazione dei risultati e loro formalizzazione
- 2 **Verifiche periodiche**
Andamento/aggiornamento attività
- 3 **Valutazione dei risultati conseguiti**
Valutazione puntuale dei risultati conseguiti; considerazione dei fattori oggettivi influenzanti; valutazione dei comportamenti organizzativi; giudizio di sintesi
- 4 **Colloquio di valutazione**
Comunicazione della valutazione

Il modello di General Electric

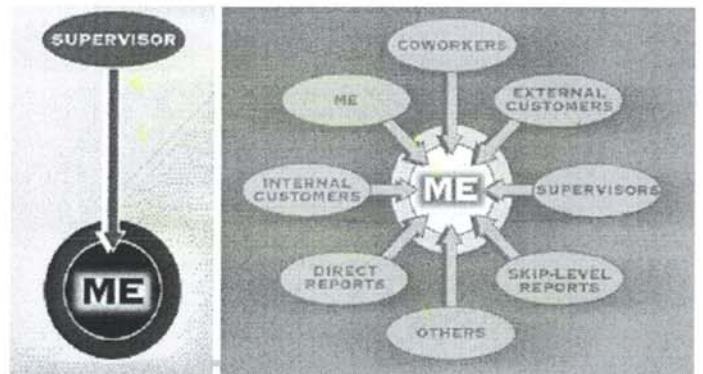


ESEMPIO: General Motors si avvide ad applicare la valutazione delle prestazioni. GE inventa modello: DIFFERENTIATION VITALITY CURVE ⇒ Questo modello di valutazione nasce nella struttura gerarchica, div. è il capo a valutare dipendenti. Perché oggi le strutture gerarchiche non ci sono + a spese la valutazione si fa con le persone che interagiscono con individui.

Il metodo della distribuzione forzata



La valutazione a 360 gradi: il coinvolgimento di più' soggetti



Nota importante oggi è l'autovalutazione e opinione cliente.

Esempio di Feedback a 360 gradi

FIGURE 8.6 Example of 360-degree feedback.

Source: K. Louville, G. J. Carthy, and S. Bridges, *360-Degree Feedback Report*. Expert MK Advisors Research and Consulting, 2003. Reprinted with permission of Advanced Research and Consulting.

Competency	Never 1	Seldom 2	Sometimes 3	Often 4	Always 5	Avg.
Thinking Strategically						
Ken Converse						4.5
Manager						3.1
Others						4.8
All Respondents						4.3
Personal Drive						
Ken Converse						5.0
Manager						2.9
Others						4.8
All Respondents						4.1
Planning & Organizing						
Ken Converse						4.2
Manager						3.1
Others						4.6
All Respondents						4.0
Inspiring Aligned Purpose						
Ken Converse						4.5
Manager						2.2
Others						4.1
All Respondents						3.9

Valutazione del potenziale

Gli errori universali nella valutazione

- **Indulgenza.** Attribuire giudizi elevati o comunque superiori a quelli meritati dal valutato per motivi legati a: debolezza di carattere, desiderio di quieto vivere, erronea interpretazione dello standard di valutazione
- **Severità.** Giudicare con criteri troppo rigidi rispetto a quanto il valutato meriti oggettivamente a causa di: perfezionismo, timore di perdere i collaboratori migliori o di ricevere concorrenza da essi, interpretazione restrittiva degli standard
- **Appiattimento.** Concentrare le valutazioni sui valori centrali della scala di giudizio con il risultato di annacquare le differenze tra migliori e peggiori; ciò per insufficiente conoscenza dei dipendenti, desiderio di non sbilanciarsi, mancanza di certezze sull'operato dei valutati

Gli errori universali nella valutazione (segue)

- **Effetto Alone.** Attribuire un giudizio complessivo a una persona sotto l'influsso, positivo o negativo, di una singola caratteristica (aspetto fisico, modo di parlare e di vestire, un aspetto del curriculum) come se questa occultasse con una sorta di alone tutti gli altri tratti dell'individuo
- **Memoria.** Persistere, a distanza di tempo e senza oggettive giustificazioni, nei giudizi attribuiti a una persona, non tenendo in debito conto i cambiamenti comunque avvenuti.

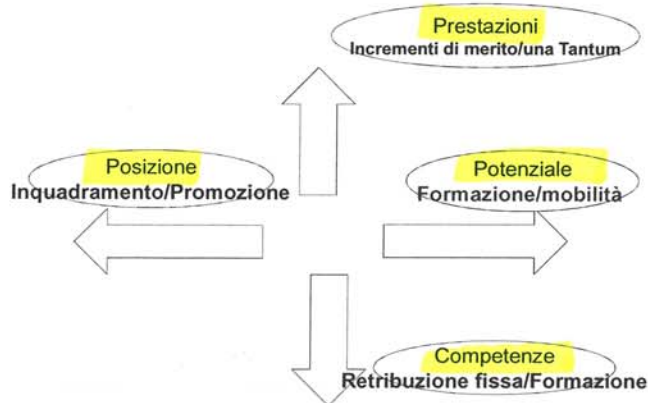
Gli errori universali della valutazione (segue)

Pregiudizio o stereotipo. Giudicare sulla base di preconcetti o schemi mentali prefabbricati (dovute a cause più diverse: politiche sociali, religiose, generazionali, culturali) senza che vi sia alcun fondamento reale che li giustifichi.

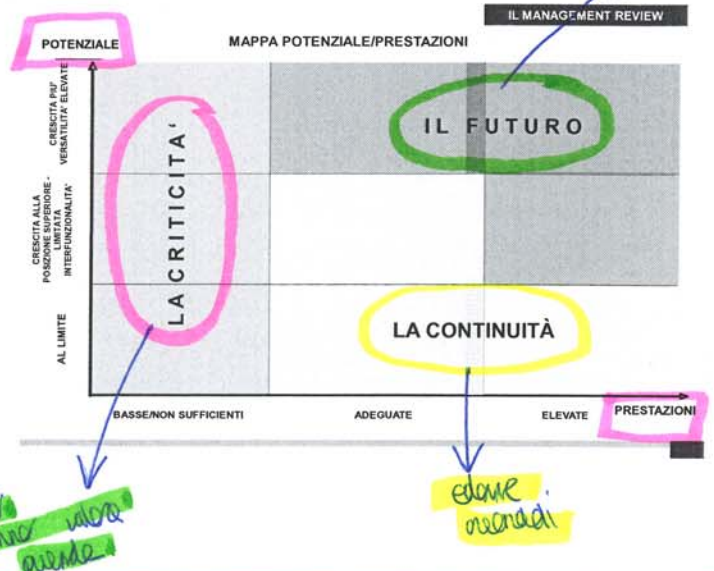
Proiezione. Confrontare le caratteristiche del valutato con le proprie (o con quello del proprio modello ideale o reale) ed esprimere di conseguenza un giudizio positivo se esse coincidono o negative se si dissociano dal modello, al di là dell'oggettiva realtà dei fatti.

L'INTEGRAZIONE DELLE METODOLOGIE

de osende già metter insieme le valutazioni:



de osende osend una segmentazione delle persone: dove crescita



POLITECNICO DI TORINO
Facoltà di Ingegneria Gestionale
MODELLI ORGANIZZATIVI E HRM

**LA COMUNICAZIONE EFFICACE,
PARLARE IN PUBBLICO
LA COMUNICAZIONE INTERNA**

28.5

LA COMUNICAZIONE EFFICACE

COMUNICAZIONE E'
CIO' CHE ARRIVA
NON
CIO' CHE VOGLIO DIRE

↓
Si può comunicare
anche senza parlare

Gli esperti* dicono che...

~~non si può non comunicare
dunque
Anche l'azienda e le persone
comunicano continuamente
ma
Cos'è la comunicazione
per l'azienda?~~

* Watzlavick P., Beavin J., Jackson D.D., ne "La Pragmatica della comunicazione umana"

Cosa significa comunicare

Il verbo comunicare significa mettere in comune, condividere.

La comunicazione è quindi lo scambio e la condivisione di informazioni fra soggetti per mezzo della parola scritta o parlata, di gesti, di immagini e suoni.

Comunicare è vivere insieme esperienze, valori, emozioni attraverso la comunicazione possiamo costruire un'identità comune.

esempio
Cosa significa comunicare

"Un tempo, neppure troppo lontano, si diceva comunicare con ... mentre oggi si dice semplicemente e con stupefacente disinvoltura comunicare a... e non sembra sia necessario attendersi risposta"

(Franco Ferrarotti, sociologo)

LE MODALITA' DELLA COMUNICAZIONE

2



- ✓ Lasciare spazi e tempo all'esposizione degli altri
- ✓ Dimostrare attenzione e coinvolgimento
- ✓ Verificare la propria comprensione
- ✓ Evitare di interrompere

SAPER ASCOLTARE: I COMPORAMENTI

- ASCOLTARE IL PUNTO DI VISTA DELL'INTERLOCUTORE ANCHE SE E' DIVERSO DAL PROPRIO
- GUARDARE L'INTERLOCUTORE
- NON PENSARE A COME RIBATTERE MENTRE TI STANNO ANCORA PARLANDO
- NON GIUDICARE PRIMA DI AVER CAPITO
- NON INTERRUPTERE - LASCIA CHE L'ALTRO SVILUPPI IL PROPRIO PENSIERO
- FARE DOMANDE PER AVERE ALTRE INFORMAZIONI, SE E' NECESSARIO PER CAPIRE
- FARE SINTESI PER VERIFICARE LA COMPRESIONE
- ASCOLTARE ATTIVAMENTE:
 - NON SALTUARIAMENTE
 - NON SUPERFICIALMENTE

Vantaggi di un ascolto efficace

- Abbassa il livello emotivo, riduce stress e tensioni
- Fornisce informazioni
- Aumenta l'autostima
- Maggiore produttività
- Riduce le incomprensioni
- Favorisce relazioni professionali più e soddisfacenti

LE MODALITA' DELLA COMUNICAZIONE

3



- ✓ Verificare che l'altro abbia capito
- ✓ Stimolare atteggiamenti positivi di accettazione del feedback
- ✓ Essere precisi ✗
- ✓ Essere specifici ✗
- ✓ Essere concreti

LE MODALITA' DELLA COMUNICAZIONE

4



- ✓ Riconoscere il punto di vista dell'altro
- ✓ Esplicitare il proprio punto di vista
- ✓ Accettare i punti di vista divergenti
- ✓ Orientare la ricerca di accordo basandosi sui fatti
- ✓ Chiarire i termini dell'accordo

Corona di speli emerge

I livelli della comunicazione



- Contenuto (cosa si dice)
- Relazione (come si dice)

il peso varia a seconda del contesto:
 eo ~~relazione~~ ~~contenuto~~
 comun tecnica
 → contenuto;



La congruenza

Da noi, cortesia e disponibilità verso la persona sono al primo posto

Un messaggio è **CONGRUENTE** quando tutte e tre le componenti (VERBALE, SIMBOLICA e NON VERBALE) sono coerenti, cioè si accordano tra loro nell'esprimere il messaggio.



L'incongruenza

Da noi, cortesia e disponibilità verso la persona sono al primo posto

Un messaggio è **INCONGRUENTE** quando le tre componenti sono incoerenti, cioè sono in conflitto tra loro nell'esprimere il messaggio.

ALCUNE DIFFERENZE CULTURALI.....

Comportamento	Interpretazione italiana	Interpretazione in altre culture
Sorridere mentre si ascolta	Generico accordo o comprensione di quello che viene detto	In Giappone può indicare disaccordo ma timidezza nel manifestarlo
Guardare dritto negli occhi mentre si ascolta	Segno di franchezza ed attenzione	In Estremo Oriente o nei paesi arabi fissare un uomo=sfida

ALCUNE DIFFERENZE CULTURALI.....

Comportamento	Interpretazione italiana	Interpretazione in altre culture
Mettere entrambe le mani in tasca	Estrema informalità	In Cina posizione non accettata, è offensiva In Turchia può portare al licenziamento
Inclinarsi	Usato solo in contesti ufficiali per esprimere rispetto e stima	In Giappone esiste una tipologia estremamente variegata di inchini
Stringere la mano in maniera molto decisa	Dimostra sincerità e forza	In Oriente la stretta di mano è decisamente inusuale

CONOSCERE I SIGNIFICATI DELLA COMUNICAZIONE NON VERBALE

NON SERVE

- per "giocare allo psicologo" interpretando le intenzioni dell'interlocutore

SERVE

- per imparare a controllare il proprio comportamento
- per diventare consapevoli degli effetti che la nostra comunicazione produce negli altri

PRESENTAZIONI EFFICACI

PARLARE IN PUBBLICO

PRESENTAZIONI EFFICACI?

Gestualità fuori controllo



Sistemarsi

Gesti ossessivi



Tic nervosi

PRESENTAZIONI EFFICACI?

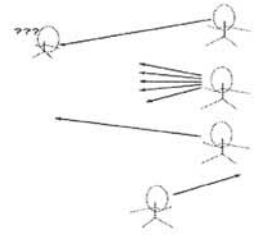
Contatti oculari sbagliati

Fissare ossessivamente una sola persona per tutto il tempo

Fare uno scanning a velocità supersonica di tutta la platea

Guardare nel vuoto e ogni tanto "tornare sulla terra"

Voltare le spalle al pubblico e/o guardare lo schermo



PRESENTAZIONI EFFICACI

Struttura del discorso (1/4)

STRUTTURA DEL DISCORSO

LA GESTIONE DEL TEMPO

- quanto tempo ho a disposizione per parlare?
- come posso suddividere il mio tempo?

10-20%

APERTURA/ INCIPIIT

Catturare l'attenzione

65-85%

CORPO CENTRALE

Farsi capire/farsi ricordare

5-15%

CONCLUSIONE/ CHIUSA

Sintetizzare/sottolineare i punti chiave

PRESENTAZIONI EFFICACI?

Struttura del discorso (2/4)

APERTURA/ INCIPIIT

- Far risaltare il tema/argomento
- Fare capire l'importanza/ priorità del tema da trattare
- Definire come si intende affrontare il tema/argomento
- Avvalersi di dati significativi che permettano di capire e memorizzare la dimensione del fenomeno che caratterizza l'argomento

PRESENTAZIONI EFFICACI

Struttura del discorso (3/4)

CORPO CENTRALE

- Argomentare per priorità
- Selezionare gli argomenti in funzione dei messaggi
- Arricchire di elementi concreti, esempi essenziali/significativi a supporto di argomenti

PRESENTAZIONI EFFICACI

Struttura del discorso (4/4)

CONCLUSIONE/ CHIUSA

- Sintetizzare i punti di maggiore attenzione
- Formulare proposte chiare e concrete
- Essere costruttivi, pensare al dopo
- Aprire alle domande

La comunicazione d'impresa



Comunicare all'interno delle organizzazioni significa



La comunicazione interna è

Sistema complesso di messaggi – canali – mezzi che tendono a un rapporto costante e interattivo fra azienda e dipendenti.

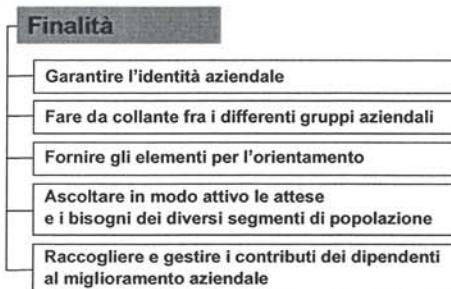
Per mantenere / elevare il livello del contratto psicologico instaurato all'atto dell'assunzione

La comunicazione verso i dipendenti

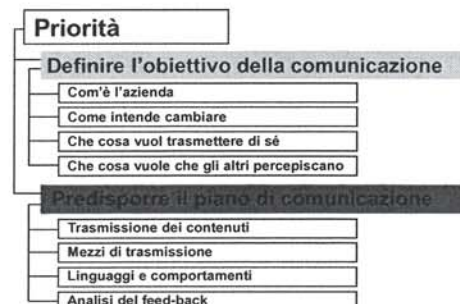
mezzi - strumenti - canali

- Colloqui con il capo
- Riunioni di lavoro
- Stampa aziendale
- Intranet
- Circolari interne
- Bacheche
- Convegni
- Formazione

La comunicazione aziendale



La comunicazione interna



15 LEADERSHIP

Tutte su le persone che hanno cercato di definire la leadership

1. L'atto di aver seguito
2. Dimensione gerarchia
3. Strumento di influenza.

La leadership viene definita in relazione a un gruppo.

Fattore di influenza altri di prendere decisioni
 $x \leq \Rightarrow$ di aver coraggio.

Leader di aver follower
e di convincere gente a seguirlo x raggi. risultati

Che diff. manager/leadership?

Manager è chi fa le cose in modo giusto
Leadership è chi fa le cose giuste.



I followers se u è un buon leader si autogestiscono \Rightarrow alliance.

AZIONI:



↑
INFLUENZARE
MOTIVARE
STIMOLARE
CONSIDERARE

Modello di leadership GE:

energia, eccitare, edge, energizer = E⁴

Se leader vuol aver successo di essere leader di se stesso.

1. RAPPORTO LAVORO SUBORDINATO

TIPOLOGIE LAVORO



ASSOCIATO → si lavora per obiettivo proprio e altrui;

PARASUBORDINATO → collabora, decide lui come operare sotto ordini di essa pre;

SUBORDINATO →
 DEVE FARE
 DEVE QUANT
 DEVE RISCH
 ⇒ riceve compenso x il tempo!

↓
SUBORDIN + PAGA + 0 RISCHI + RISP. ORARI

DIRITTO LAVORO :

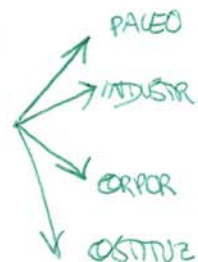
Carea di defender i lavoratori subordinati:

DIRIG → autonomia, respons, decisioni x ragg. dirett;

QUASIRI → forte impet. x ragg. dirett;

INREG. → a t. indatet. x collaborazione, mano d'opera

OPERAI → manovali manuali;



Cont.
 Legge ord.
 Legge dett.
 un/emet.

2

TEMPO e ORARIO

TEMPO LAVORO

INDETERMINATO → "forma + emulsa"

DETERMINATO → Si può inserire in termine NN dp 3 ANNI anche senza casale.

ORARIO LAVORO

- tempo x andare lavoro in retribuito;
- tempo x andare in trasferta retribuito da indennità di trasferta.

LAVORO ORDINARIO + STRAORDINARIO

$$\frac{\sum \text{ore in periodo} < 4 \text{ mesi}}{\text{giorni calendario}} \cdot 7 \leq 48$$



Si fa qst calcolo ora NN e da ogni gg di lavoro per meno 48 h ma alcuni gg lavori + altri meno.

- lavoro straordinario NN > 250 h annui e si x esigenze straordinarie

LAVORO NOTTURNO

9

Deve essere tra le 00.00 e le 5.00 e di essere > di 7 ore

3 ore x 80 gg

?

~~DI NOTTE: incassa
< zero timbo~~

NN ORE: < 3 timbo
escluso double
affidatari ma di < 12 timbo

Inoltre nel 1° anno di vita la mamma ha 2 ore
di riposo al gg o 2h se fa < 6 ore.

↓
~~Per papà si fa NN re
suggerisce la madre~~



CASO MALATTIA FIGLIO:

- uno dei 2 genitori può in assenza lavorar
e figlio < 3 anni malati;
- < 5 gg e figlio tra 3 e 8 anni;

CASO MALATTIA MADRE:

- < 5 gg e NN re il papà
- ↳ le paga durante lavoro;
- ↳ x papà ≠ gg l'INPS;

FUNZIONI TRIBUTIVE

- ↳ ^{possibile essere} messo in aspettativa - NN retribuita.



FUNZIONI PRESSO UFFICI ELETTORALI

- ↳ pagati con gg lavoro;

STUDENTI

- ↳ x essere retribuiti;

CASO X FORMAZIONE

- ↳ può chieder 21 mesi re lavorato già 5 anni
dove essere lavorato.

3 LIBERTÀ / DIGNITÀ / PRIVACY

STATUTO LAVORATORI

1 OPINIONE POLITICA, RELIGIOSA, SINDACALE [2]

1. libertà di pensiero;

2. Divieto indagini sui opinioni;

↓
datore può chiedere ai info rilevanti per adottare provvedimenti
il lavoratore: lavori precedenti, studi...

2 POTERE ORGANIZZATIVO [2]

1. Studenti hanno diritto X tutti lavori agendar studio

- ↓
- esami nei giorni esame;
 - rifiuto straordinario;
 - prestazioni nei riposi;

2. Uno di fac attività x le quali è stato esente. o equivalenti
Se esercita professione ha diritto di nessun trattamento esente
in esente

↓

Demanzamento è possibile
x linea alternativa è esente rapporto:

- inidoneità;
- estenuazione;
- era ovande in esente lavoratore e sindacati x nonobstante lavorat. x altri esenti;

3 ATTIVITÀ VIGILANZA e CONTROLLO []

1. Vigilanza può esser fatta l'importante che si sappia;

2. Guardie giurate NN possono controllare attività lavorativa;

3. Imparti ausiliari NN possono esser utilizzati x sorvegliare lavor.
A volte NN indispensabili e possono esser usati x controll. lavor
si in accordo con RSA

CODICE PRIVACY

PRINCIPI USO DATI PERSONALI

1. Datore può usare dati personali indispensabili x rapporto lavoro;
2. Datore deve individuare chi può trattare tali dati;
[con misure adeguate]
3. Lavoratore deve essere informato su uso suoi dati;
4. Entro 15 gg deve comunicare # info richieste;

USO INTERNET e POSTA

1. Datore di lavoro deve informare:

- istruzioni uso internet;
- uso privato mail;
- conseguenze disciplinari;
- controlli possibili.

