

# *ASK* magazine Ott2018



## **RISORSE UMANE E PROCESSI INDIVIDUALIZZANTI**

Di [Manuela Rossini](#), Operation Manager ASKonsulting

### **Evoluzione delle organizzazioni**

Le [organizzazioni](#) e la loro gestione si sono fortemente evolute in questo secolo e uno dei testi più rilevanti che è stato scritto a tal proposito è *The individualised corporation*, di Sumatra Ghoshal e A. Bartlett, i quali sottolineano come, all'epoca della stesura più di 20 anni fa, le grandi organizzazioni statunitensi non avessero ancora trovato un modello adatto alle nuove tendenze; i rimedi proposti da Ghoshal sono elasticità e disciplina,

promosse attraverso 3P (Purpose, Process, People) che sono scopo, processo e persone ovvero azienda come istituzione sociale, organizzazione come insieme di ruoli e istituzioni e singoli individui aiutati a diventare quanto di meglio possano essere. Oggi stiamo ancora assistendo a questo cambiamento di rotta proposto negli anni '90 e che prevede un management totalmente diverso, incentrato sull'individuo come motore di creazione di valore all'interno delle organizzazioni. I settori su cui ricadono questi cambiamenti sono inevitabilmente quelli delle risorse umane e della formazione. La teoria proposta negli anni '90 è quindi quella dell'individualizzazione, dalla quale si partirà in questo articolo per un'analisi dei cambiamenti. Il modello dell'*organization man*, fondato su comportamenti prescritti, fu quindi superato dalla visione ispirata alla ricerca di talenti e di competenze valorizzate. L'*individualized corporation* è un modello di organizzazione flessibile che si plasma a partire dalle conoscenze e dalle esperienze delle risorse piuttosto che plasmare le risorse sulle basi delle aziende. In quest'ottica la risorsa crea il proprio valore attraverso gli obiettivi del management che si ramificano a partire da 3 direzioni fondamentali: -ispirare creatività e iniziativa individuali – sistemi di apprendimento capaci di integrare *entrepreneurship* e expertise individuali – modelli organizzativi capaci di auto-innovazione continua. L'impresa non è più basata su sequenze prescritte e concatenate, ma si basa sulle 3P descritte da Ghoshal, finalità processi e persone. Sono le persone interne all'azienda ad essere il fulcro del cambiamento poiché possono far evolvere incessantemente le proprie capacità, l'apprendimento e l'interconnessione. Questo modello ha la capacità di rafforzare le relazioni tra coloro che hanno maggiori capacità di prendere decisioni e intraprendere azioni specifiche, sviluppando ulteriori iniziative. E' curioso il parallelismo che Ghoshal e Bartlett fanno tra le evoluzioni



Dott.ssa Manuela Rossini

Psicologa del Lavoro e  
Operation Manager in  
ASkonsulting srl.  
Ha conseguito il titolo di  
Dottore di Ricerca in  
Psicologia Generale e  
Clinica presso l'Università  
degli Studi di Bologna, ha  
conseguito un  
Perfezionamento in  
Psichiatria Occupazionale.

Progetta e coordina per  
aziende del settore pubblico  
e privato interventi sui temi  
HR Organization e  
Psychosocial Risk Factor.

Formatore senior per  
POLGAI Polizia di Stato sulla  
Valutazione Rischio Stress  
Lavoro Correlato.

Membro fondatore  
dell'Osservatorio sul  
Benessere Organizzativo e  
la Promozione della Salute e  
cultore della materia in  
Psicologia del Lavoro presso  
Università degli Studi di  
Brescia.

organizzative e il passaggio della cometa di Halley; a metà settecento essa si è presentata agli arbori della rivoluzione industriale, nel 1902 si è presentata quando le imprese erano basate sul taylorismo e, infine, nel 1986 la cometa ha assistito alle prime manifestazioni della crisi dell'*organization man*. La cometa si dovrebbe ripresentare al sistema solare, la prossima volta, nel 2062 e ciò che potrà osservare è ancora un mistero lontano da molte previsioni.

## La persona al centro

I ruoli prefissati e determinati sono entrati in crisi a favore di una gestione del lavoro più flessibile, capace di assecondare le performance delle risorse. La performance, nuovo oggetto di interesse per l'azienda, è prodotta da intento personale e dalla volontà di



conseguire risultati. Ormai la competenza è l'insieme di abilità e capacità derivate dall'insieme dei comportamenti appropriati in base alle situazioni e ai tempi. Un esempio lampante di tale situazione è quello dello *Smart Working*, grazie al quale virtualizzazione e nomadismo sono diventati i perni di una nuova modalità di lavorare. Oltre al processo di *Smart Working*, il mondo delle organizzazioni sta

assistendo sempre più spesso a rapporti *Freelance*, alla disgregazione di aree funzionali, modelli di business fondati su piattaforme e a molti altri elementi innovativi fino all'estremo dello sviluppo dell'intelligenza artificiale che porterà ad innovazioni tali da richiedere una nuova ristrutturazione del modello lavorativo.

## Emotional intelligence

L'intelligenza emotiva è un aspetto dell'intelligenza legato alla capacità di riconoscere, utilizzare, comprendere e gestire in modo consapevole le proprie ed altrui emozioni. Essa sta ottenendo molto successo in questo nuovo mondo del lavoro ed è l'apice del concetto di individualizzazione. E' necessario, però, che l'individuo si renda conto di quanto amigdala e insulina possano influenzare le decisioni e che lo stress richiede una gestione consona degli sforzi fisici e mentali. Ciascuno può divenire consapevole di se stesso e grazie a ciò può gestirsi al



meglio e svilupparsi. Conoscere se stessi e sapersi gestire è una capacità necessaria per influenzare positivamente gli altri e i manager e i professionisti devono raggiungere queste capacità. La formazione deve quindi puntare anch'essa a nuovi obiettivi e, per esempio grazie a [coaching](#) e interventi one to one, incrementare la consapevolezza e l'autogestione non solo in termini lavorativi, ma anche emozionali.



Tempo previsto di lettura 5 min.

# LE SKILLS FONDAMENTALI DELLE AZIENDE SOSTENIBILI

Di **Anna Pasotti**

**Sales&Marketing Manager ASkonsulting \_ Responsabile CSR**

L'azienda di domani dovrà necessariamente essere **sostenibile** per poter sopravvivere. Gli indicatori ESG (Environmental Social Governance criteria) sono diventati parametri di giudizio ampiamente riconosciuti; impatto ambientale, rispetto dei diritti umani e trasparenza della governance sono diventati oggi fattori imprescindibili sui quali si gioca la competitività tra le aziende. I consumatori e gli investitori stessi richiedono queste attenzioni.



Un'azienda può definirsi realmente sostenibile se è in grado di garantire una posizione di business competitiva con ritorni stabili nel tempo. Questa stabilità competitiva è caratterizzata da tre fattori: la creazione di **valori** condivisi con gli stakeholder in maniera duratura nel tempo, la misurazione delle scelte di business in base agli impatti che provocano e la comunicazione dell'impatto sostenibile delle decisioni agli stakeholder.

Le aziende sostenibili presentano alcune **skills** "vincenti". Prima di tutto, la capacità di non focalizzarsi sul ritorno immediato, ma avere una visione a lungo termine: è molto pericoloso infatti cercare strategie per raggiungere ritorni a breve termine, le quali potrebbero generare effetti negativi per i dipendenti, i clienti, i fornitori e le comunità locali. In secondo luogo è fondamentale che l'azienda abbia una conoscenza approfondita dei propri stakeholder: questo implica essere consapevoli delle loro esigenze nei confronti dell'azienda; per fare ciò esistono sistemi gestionali di monitoraggio in grado di verificare la soddisfazione dei clienti (analisi delle motivazioni d'acquisto o abbandono), la competitività della propria Value Proposition (qualità dei prodotti e livello dei servizi), la qualità dei rapporti con i fornitori, il clima interno percepito dai dipendenti e la qualità delle relazioni con la comunità locale e



istituzionale. E' inoltre importante che l'azienda sia competente nel valutare il management, il che implica per l'azienda dotarsi di **obiettivi** a lungo termine capaci di esplicitare la relazione tra soddisfazione degli stakeholder e ritorno economico (quantificazione dell'impatto economico derivante dal rischio di non soddisfazione degli stakeholder stessi). Pari importanza ha l'attenzione nel considerare gli stakeholder nei meccanismi decisionali dell'azienda: questo dovrebbe avvenire tramite, ad esempio, l'inserimento della visione degli stakeholder nei business case aziendali, oppure l'assegnazione di responsabili interni degli stakeholder al fine di verificare gli impatti delle decisioni aziendali, oppure ancora l'inserimento di sessioni di analisi degli impatti sugli stakeholder nell'agenda dei management board. Infine, ma non meno importante la capacità di generare valore per gli stakeholder come mission aziendale: il management deve essere convinto e consapevole che la generazione di valore per gli stakeholder è il principale obiettivo di business; parte integrante della cultura dell'azienda deve necessariamente essere il principio di interfunzionalità e corresponsabilità nella gestione e nell'impatto su tutti gli stakeholder.



Tempo previsto di lettura 2 min.

# WELFARE AZIENDALE: OBIETTIVI, STRUMENTI, ESEMPI PRATICI

Il tema del Welfare oggi è di grande risalto in ambito aziendale. Per parlare di Welfare si può partire dall'esempio fornito da uno dei principali player del settore: Aon Italia.

Aon Italia è infatti diventata nel corso degli anni molto attiva in tema di [Welfare](#), offrendo piani integrativi sanitari e previdenziali volti al raggiungimento della salute e benessere dei lavoratori, oltre che della miglior gestione dei talenti.



Nella sua Value Proposition, Aon riporta tra le proprie priorità il benessere e la salute delle persone, sia in ambito lavorativo che privato. Come sottolinea il Presidente Esecutivo e Direttore Generale Aon, le persone rappresentano

il principale valore dell'azienda ed è necessario prestare costante attenzione al loro livello di soddisfazione, affinché possano operare con determinazione e dedizione.

In nome di questa sua forte attività in questa direzione, Aon Italia fa parte dei fondatori dell'Associazione Italiana Welfare Aziendale (AIWA), la quale riunisce i vari operatori del settore allo scopo di diffondere [cultura](#) e sensibilizzare.

“Il welfare raggruppa ormai un gran numero di attività; tutte hanno lo scopo di far stare bene la persona e l'azienda deve mettere a disposizione dei dipendenti tutti gli strumenti: in questo modo le [persone](#) lavoreranno con piacere in azienda e non avranno bisogno di cercare un'altra organizzazione”, queste le parole del Direttore Generale di Aon.



Tra le principali scelte che Aon ha adottato in termini di servizi di Welfare, con lo scopo di creare un ambiente di lavoro che possa essere il più possibile sano, motivante e [positivo](#), troviamo:

- Flexible benefit: benefit di flessibilità per tutti gli impiegati aziendali, in modo tale da pareggiare con le tutele contrattuali già assicurate a quadri e dirigenti;
- Agevolazioni per spese sanitarie: creazione di una piattaforma per il rimborso spese mediche;
- Smart working: creazione di ambienti di lavoro senza postazioni fisse;
- Ramificazione locale: scelta di firmare convenzioni non soltanto a livello nazionale e internazionale, ma anche a livello locale, in modo da poter mantenere un più diretto collegamento alle esigenze di dipendenti e clienti;
- [Psicologo aziendale](#): presenza in struttura di uno psicologo su prenotazione, disponibile all'ascolto per problematiche sia lavorative sia personali;
- Servizio per leggere la busta paga: permette a ciascun dipendente di conoscere il proprio reale costo, incluse tasse e benefit;
- Servizi di analisi del clima aziendale e di engagement.

Ogni due anni viene effettuata un'indagine che coinvolge più di 1800 Manager provenienti da molteplici Paesi internazionali, con lo scopo di analizzare i principali rischi percepiti dalle aziende a livello mondiale, in modo tale da poter poi indirizzare gli interventi di miglioramento e protezione; come afferma il Direttore Generale Aon durante un'intervista: "Il nostro obiettivo è valutare i rischi, capirne le conseguenze e dunque offrire protezione".

Per fare ciò Aon si avvale di un team di 50 professionisti che supportano le aziende tramite servizi di [consulenza](#); vengono inoltre impiegati strumenti versatili e personalizzati, vere e proprie piattaforme tecnologiche che consentono l'analisi, progettazione, realizzazione e gestione di piani dedicati ai dipendenti.

L'obiettivo è quindi quello di creare un forte coinvolgimento e collaborazione all'interno delle aziende, al fine di ottenere risposte concrete in termini di maggior benessere e quindi produttività.

Tempo previsto di lettura 2 min.





## **HAI MAI PENSATO DI FARE UN CONTROLLO DELLA CONFORMITA' LEGISLATIVA PER LA TUA AZIENDA?**

Conoscere la posizione della propria azienda rispetto a tutte le prescrizioni in materia di Sicurezza sui luoghi di lavoro, Ambientali e quelle che riguardano gli aspetti Etici e Sociali, è una condizione necessaria per ridurre i rischi di procedimenti amministrativi e penali, tutelare l'immagine della tua azienda e attuare una politica di miglioramento delle prestazioni aziendali e aumentare la reputazione verso i clienti.

ASKonsulting, grazie ai suoi professionisti qualificati ti permette di verificare lo stato attuale della tua azienda rispetto a quanto previsto dalla legge, evitare la dispersione delle proprie risorse impegnando le stesse verso quelle valutate più significative e non per ultimo migliorare il clima lavorativo che di riflesso permetterebbe alla tua azienda anche un aumento delle prestazioni.

Richiedici di misurare la tua conformità legislativa in uno dei seguenti aspetti:

- SICUREZZA SUI LUOGHI DI LAVORO
- AMBIENTE
- SOCIALE

**Richiedi la tua verifica di conformità!**



## **CALENDARIO WEBINAR ASK & PEOPLE**

**Ottobre 2018 - Giugno 2019**

Tenendo conto della Survey che, nell'arco degli scorsi mesi, vi ha consentito di esprimere il vostro parere riguardo forma e contenuti dei nostri Webinar, siamo lieti di comunicarvi la pianificazione dei prossimi appuntamenti!

[Scarica il calendario completo ed iscriviti ai nostri Webinar gratuiti!](#)



## I Webinar del venerdì

Venerdì 9 novembre 2018  
dalle 14.30 alle 15.00

# **RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA** **CSR e Rendicontazione sociale, opportunità per** **le imprese**

Relatore:

[Anna Pasotti](#), Sales & Marketing Manager.

**WEBINAR A PARTECIPAZIONE GRATUITA**  
con obbligo di **iscrizione online** (entro l'8 novembre 2018)

**> ISCRIVITI GRATUITAMENTE al WEBINAR**

# ASK NEWS:



PEOPLE



**E' online il nostro nuovo sito!**

**Clicca qui:**

[www.askonsulting.it](http://www.askonsulting.it)



Consulenza e Formazione  
per un Management Sostenibile



PEOPLE

[www.askonsulting.it](http://www.askonsulting.it)