

Lunedì 23 / Martedì 24 Marzo 2015  
Sede di Livigno, Via Freita 1660  
Relatore : Roberto Bonacasa

**GLI STRUMENTI DEL  
MANAGER -  
Pratiche di  
successo nella  
gestione d'impresa**

**1816**  
osm1816.it

# LEADERSHIP

GLI INGREDIENTI DELL'ESPANSIONE

# LA STRATEGIA DELL'IMPREDITORE MODERNO

Gestire al meglio le risorse umane esistenti

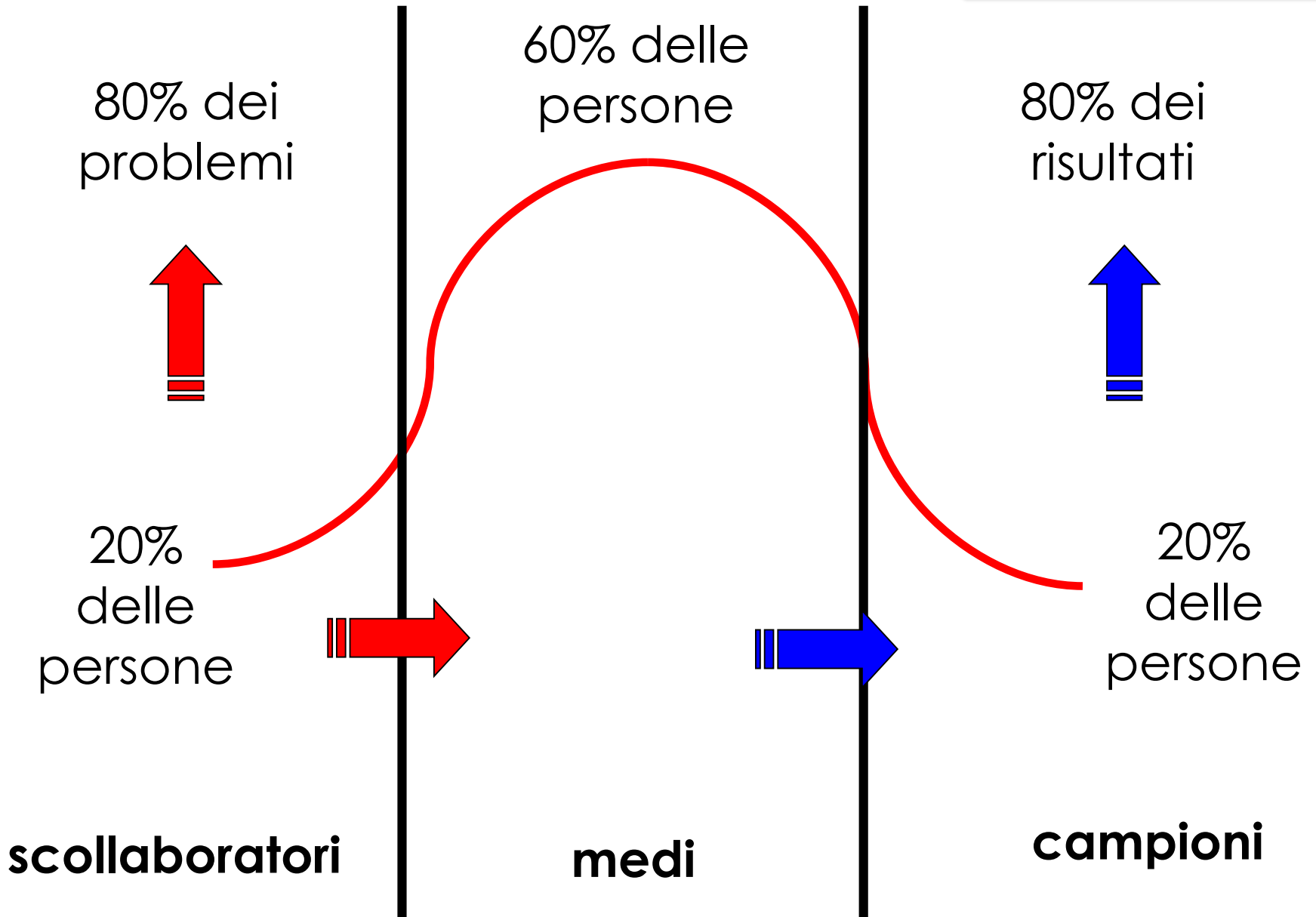
mentre si inseriscono risorse di qualità più elevata.

# I COLLABORATORI

# L'INGREDIENTE CHIAVE DEL MANAGEMENT DI SUCCESSO DELLE RISORSE UMANE

Saper DISTINGUERE tra le persone!

Infatti, NON TUTTE LE PERSONE IN AZIENDA VANNO GESTITE ALLO STESSO MODO.



## CARATTERISTICHE DEI CAMPIONI

- Sono altamente produttivi.
- Hanno la capacità di motivare le persone attorno a sé.
- Sanno stabilire obiettivi a medio/lungo termine realistici.
- Sanno identificare ed eseguire i passi per realizzarli.

# COME GESTIRE IL 20% DEI CAMPIONI?

- Motivandoli e coinvolgendoli nella meta aziendale
- Dandogli tante cose da fare (il loro potenziale deve essere utilizzato)
- Rendendoli consapevoli dei valori etici
- Facendoli diventare uomini azienda



## CARATTERISTICHE DEI MEDI

- Sono scarsamente competenti o scarsamente motivati.
- Hanno difficoltà e confusione a eseguire/realizzare obiettivi a medio/lungo termine.
- Non riescono a prendere un obiettivo complesso e “spezzarlo” nelle azioni che andranno fatte per raggiungerlo.

# COME GESTIRE IL 60% DEI MEDI?

- Formare e motivare
- Programmare e controllare
- Se li motiviamo, ma non manteniamo un certo controllo su di loro e omettiamo la loro formazione, si andranno a schiantare molto velocemente

# LE CARATTERISTICHE DEGLI SCOLLABORATORI

- Anche se sono produttivi, costituiscono una forte sorgente di preoccupazione per il titolare dell'azienda.
- Le persone attorno a loro producono poco ed hanno spesso problemi.

## Frequentando gli scollaboratori si tende a diventare come loro

Nel momento in cui un leader non si rende conto di avere vicino uno scollaboratore, o non intraprende delle azioni efficaci per gestirlo, tende a sua volta a diventare il primo scollaboratore dell'azienda.

## COME GESTIRE IL 20% DEI NEGATIVI?

- Attivare la selezione naturale
- Non permettere loro di andare contro i valori aziendali
- Discorso chiaro e positivo, seguito da azioni disciplinari
- Se non riusciamo a farli andare via, mettiamoli comunque in condizione di non nuocere il lavoro degli altri

# CARATTERISTICHE DEI TALENTI

Link Video :

<https://www.youtube.com/watch?v=8Du9IKnHcKE>

Link Video :

<https://www.youtube.com/watch?v=fC2PIdyVVWo>

## Esercizio

Dividi il foglio in 5 spazi ed identifica tra i tuoi collaboratori chi sono:

I campioni.

I medio-alti.

I medi.

I medio-bassi.

Gli scollaboratori.



# LA RICERCA DEL PERSONALE

# LA PRIMA AZIONE ORGANIZZATIVA

- Inserisci persone di valore
- Assumi in base all'atteggiamento
- Addestra per la competenza
- Innesca una selezione naturale

# PERCHÉ FARE RICERCA? QUANDO FARLA?

Spesso le aziende avviano selezioni del personale solo per contrastare le emergenze (turn-over, mancata previsione, espansione improvvisa...)

OPERARE PER CONTRASTARE LE EMERGENZE HA  
COSTI MAGGIORI E PRODUCE MENO RISULTATI

# LA RICERCA COME ATTIVITÀ ORDINARIA

La selezione del personale è una funzione ordinaria di ogni azienda che intenda espandersi, consolidare la propria posizione sul mercato, migliorare la redditività, elevare la qualità del proprio staff

## LA SELEZIONE NATURALE

Inserendo in azienda persone di qualità più elevata, si viene a creare una SELEZIONE NATURALE: le persone più scarse dell'organico vengono centrifugate all'esterno dal gruppo che non è più disposto a tollerare le loro scarse prestazioni

## LO SCOPO DELLA RICERCA

La ricerca del personale ha tre scopi fondamentali:

- Introdurre nuova linfa in azienda
- Eliminare gli “scollaboratori”
- Aumentare progressivamente la qualità delle risorse umane in azienda

# INSERIRE PERSONE COSTA....

Prima regola organizzativa:

NON SI CREA ESPANSIONE RISPARMIANDO, SI CREA  
ESPANSIONE INVESTENDO

# LA SELEZIONE È UN INVESTIMENTO

Una selezione che non può contare su un budget adeguato... *non decollerà!*

LE PERSONE IN GRADO DI FARE LA DIFFERENZA  
COSTANO !!



# MISURAZIONE STATISTICA

# STATISTICHE

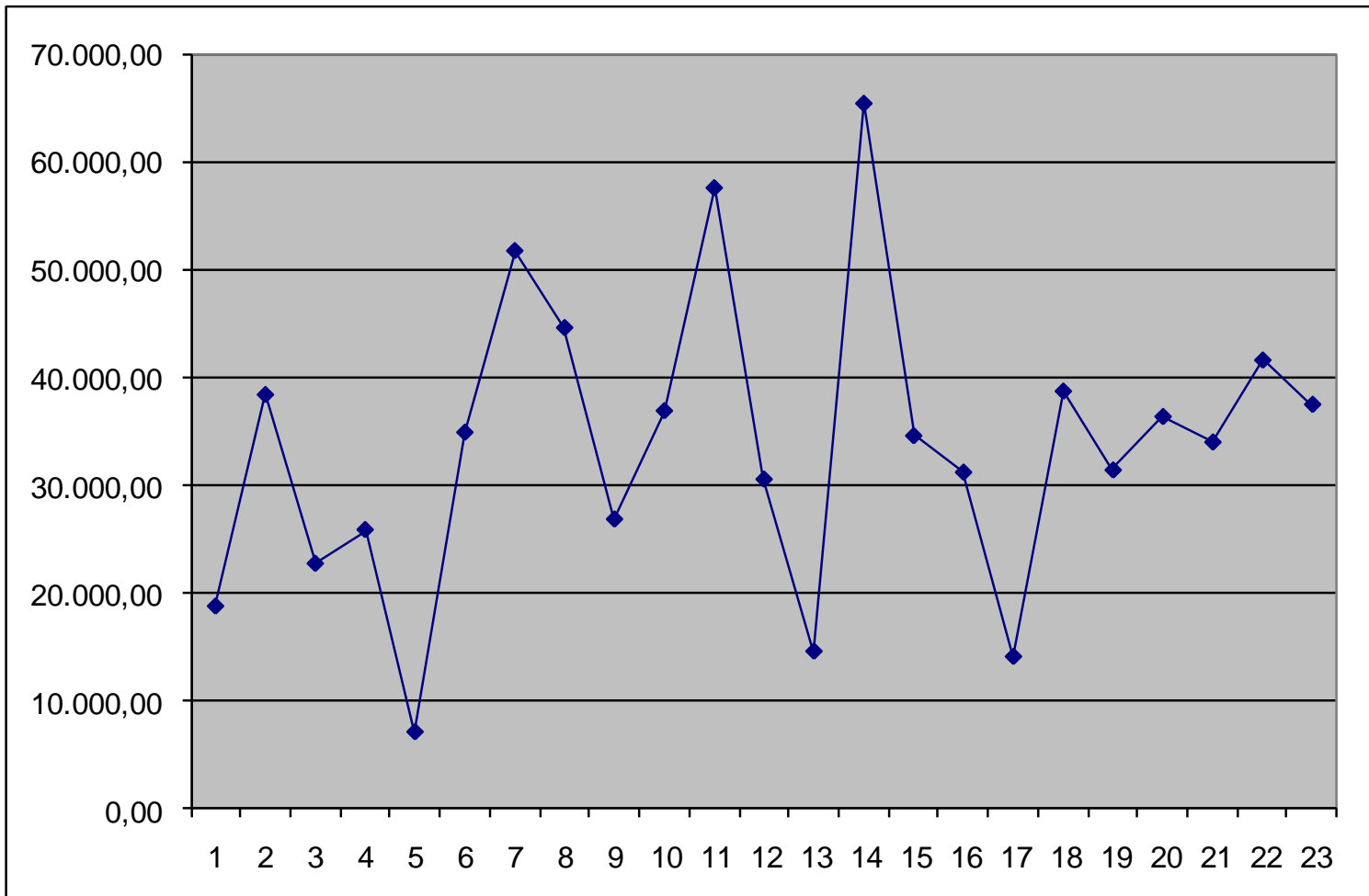
Per ottenere qualsiasi cosa in azienda, di fatto devi cominciare a misurarla.

Un buon manager gestisce tramite le statistiche e non tramite chiacchiere o pettegolezzi.

Una statistica aiuta inoltre grandemente la persona a capire che cosa dovrebbe fare.

Le statistiche costituiscono un pannello di controllo che aiuta il manager a capire che cosa accade nelle varie aree della sua azienda, pur non essendovi presente.

La delega, in assenza di indicatori numerici, è impossibile.

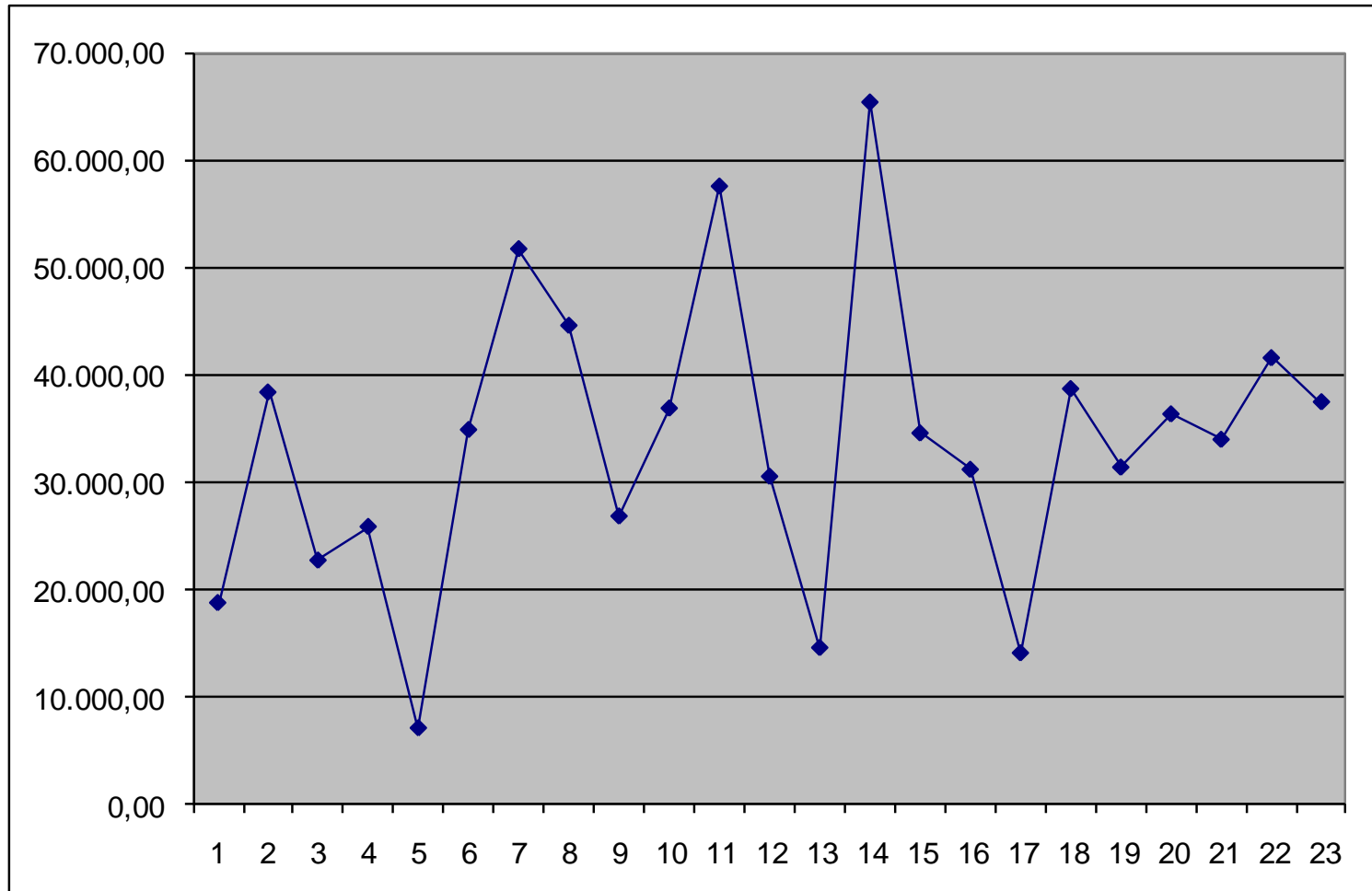


## IL TREND (La Tendenza)

Il TREND è la tendenza di una statistica.

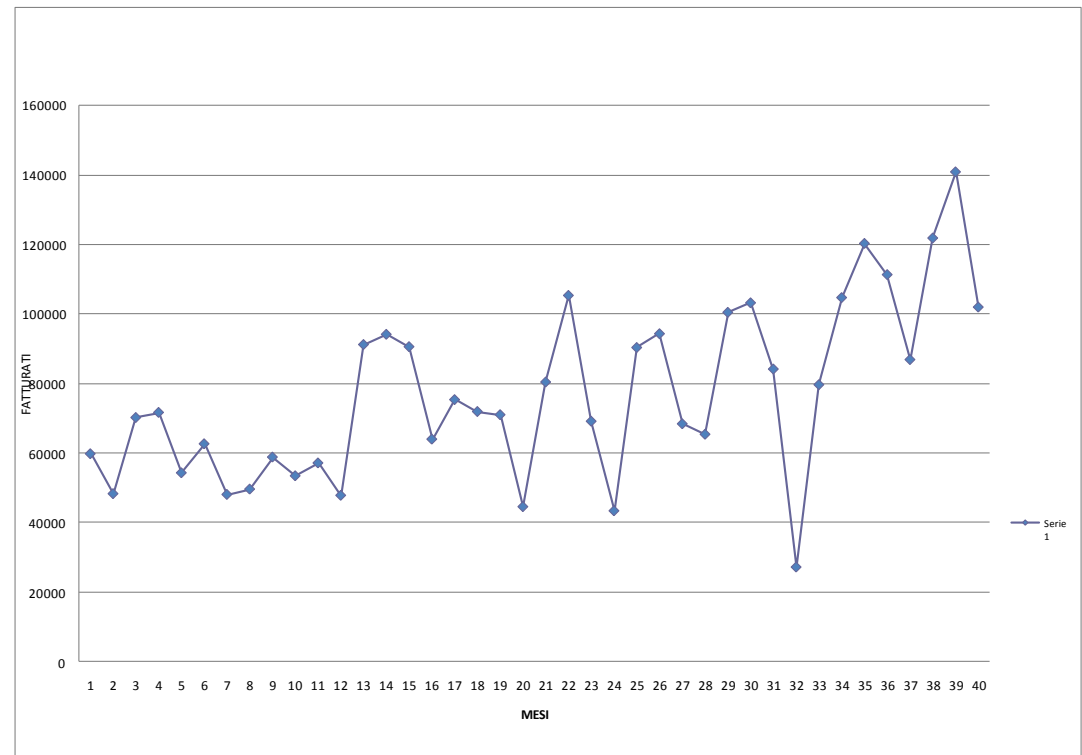
Può essere calcolato su un breve periodo di tempo oppure su un periodo più lungo.

Per stabilire il trend occorre guardare l'inclinazione delle "valli" e dei "picchi".



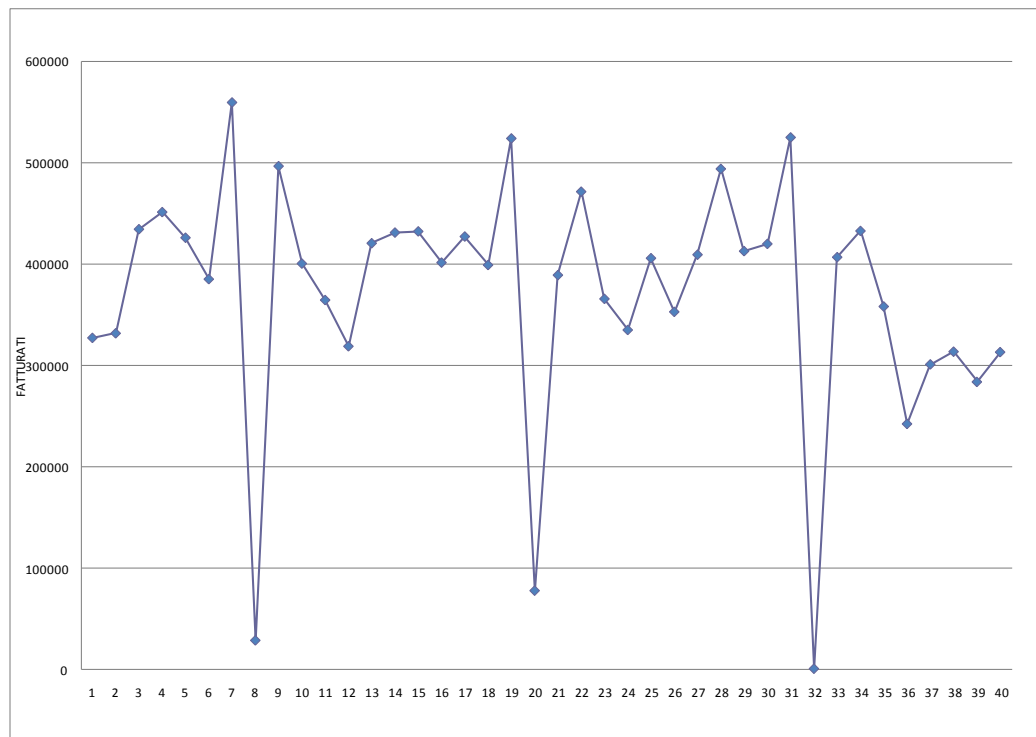
# ANALISI STATISTICHE

Tendenza in crescita:  
Qualcuno sta lavorando molto bene.  
Chiedigli il sostegno di cui ha bisogno e fornisciglielo.



Tendenza  
statica/livellata:

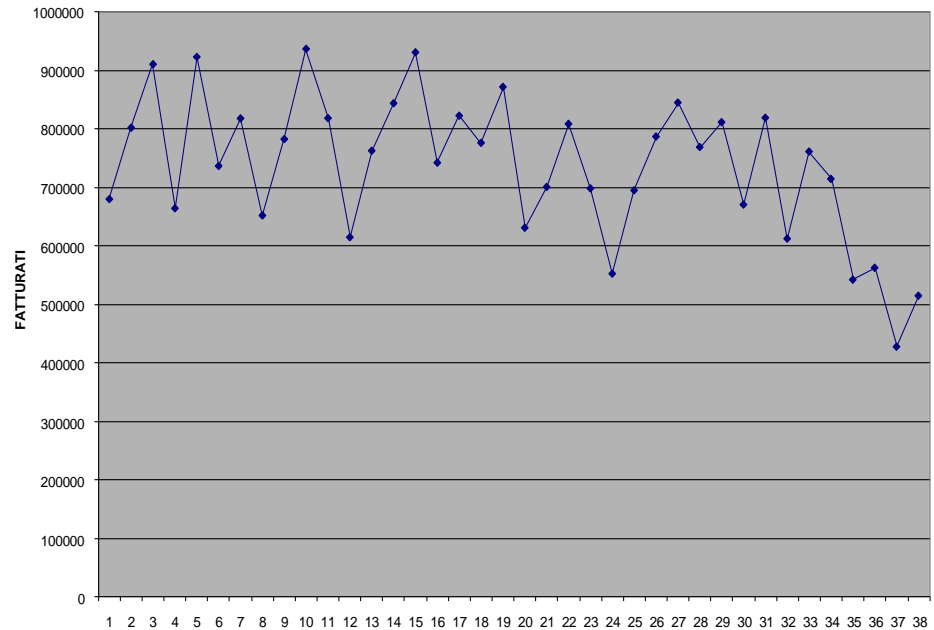
L'azienda non  
sta davvero  
andando da  
nessuna parte.  
Confusione sulla  
vision.  
Dovrebbe capire  
qual è il valore  
che può fornire e  
promuovere con  
forza usando  
maggior rigore.  
Se non fa niente,  
prima o poi cala.





Tendenza in calo:

- a) scavalca/sostituisce il manager incaricato
- b) ispezione approfondita dell'area
- c) cambi di tendenza
- d) azioni non efficienti
- e) c'è molto da gestire.



# SUGGERIMENTI PER L'INCENTIVAZIONE

## L'INCENTIVAZIONE

- 1) Non cercare di incentivare sempre tutti, incentiva le persone che sono primarie nella creazione del valore.
- 2) Ti serve un buon controllo di gestione.
- 3) Non aspettare di avere un piano incentivi perfetto prima di cominciare, altrimenti non comincerai mai.
- 4) L'incentivo deve essere a tempo.

5) Paga gli incentivi su base mensile e non su base annuale o trimestrale.

6) Devi conoscere i margini dell'azienda esattamente.

7) Incentiva i risultati non i comportamenti.

8) Presenta il piano incentivi facendo una "vendita".

## INCENTIVAZIONE 2

Per creare maggiore ricchezza, dividine una parte con le persone che ti aiuteranno a crearla.

Puoi dar via anche il 50% di quello che non stai guadagnando ora, se qualcuno ti aiuta a guadagnarlo.

# GLI STRUMENTI DELL'EXECUTIVE

## DEFINIZIONE DI EXECUTIVE

- 1.** Una persona che ottiene l'esecuzione di doveri, programmi ed azioni in un'azienda per portare avanti le intenzioni e gli scopi di quell'azienda.
- 2.** Un executive è di fatto un lavoratore che può eseguire ognuno dei lavori nell'area da lui supervista e che può notare e riparare rapidamente qualsiasi mancanza da lui osservata nel funzionamento di quelle azioni di cui è incaricato.
- 3.** Una persona che occupa una posizione di responsabilità amministrativa o manageriale in un'organizzazione.

Esaminando la terza definizione in ogni sua parte, possiamo raggiungere una considerevole comprensione della natura e dell'essenza di un executive.

La parola (Executive) viene dal latino Ex(s)equi, eseguire, seguire sino alla fine: ex-, completamente + *sequi*, seguire. In altre parole, egli segue le cose fino in fondo e fa sì CHE LE COSE VENGANO FATTE.



“Uno che occupa una posizione...” Una *posizione* è un posto o locazione. E' uno stato sociale o grado. E' un posto di impiego; un lavoro. Il senso di questo è che un executive è una POSIZIONE STABILE per il suo personale e per i suoi assistenti. Egli non è continuamente da qualche altra parte o non c'è. Egli, in effetti, mantiene la sua posizione, stato sociale, grado e svolge i suoi doveri da quella posizione. Egli è conosciuto e visibile e in un modo o nell'altro è raggiungibile o egli stesso raggiunge quelle aree che necessitano del suo intervento.

“di responsabilità...” significa lo stato, qualità o il fatto di essere responsabile e responsabile significa legalmente o eticamente imputabile per la cura ed il benessere di un altro. Includendo la responsabilità personale o abilità di agire senza guida o autorità superiore. Essere la sorgente o la causa di qualcosa. In grado di prendere decisioni morali e razionali in modo autonomo e quindi render conto del proprio comportamento. Degno di fiducia, affidabile. Basato o caratterizzato da buon giudizio e pensiero equilibrato.

Questo significa in essenza che un executive  
NON ASPETTA ORDINI PER AGIRE.

Egli è colui che, seguendo le linee di condotta aziendale, agisce di sua iniziativa negli interventi e nella gestione delle sue ed altre aree e non richiede supervisione.

“Amministrativa...” questa definizione si riferisce alle sue azioni nell'amministrare la sua area. *Amministrare* significa “essere incaricato di; dirigere; gestire.” Proviene dalla parola latina *administrare*, essere di aiuto a: *ad-*, a + *ministrare*, servire. Da ministro, servo. Da questo vediamo che egli è incaricato di, dirige, gestisce e SERVE la sua area.

- “o manageriale...” si riferisce a management che è l'atto, modo o pratica di gestire, prendere in mano o controllare qualcosa. Abilità a gestire, capacità di dirigere, il che significa che l'attività è TENUTA IN MANO o CONTROLLATA dall'executive.

- “in un’organizzazione” Un’organizzazione significa l’atto di organizzare o il processo di essere organizzati. Lo stato o il modo di essere organizzati. Qualcosa che è stato organizzato o è stato reso un insieme ordinato. Un numero di persone o gruppi che hanno responsabilità specifiche uniti da qualche scopo o lavoro. Perciò un’organizzazione è un’attività o area che viene organizzata o è stata organizzata o resa un’ “insieme ben ordinato”.

# GLI STRUMENTI

STATISTICHE & GRAFICI

TEST HT Beta

COLLOQUI INDIVIDUALI (VARI TIPI)

ESERCITAZIONI IN SIMULAZIONE

AFFIANCAMENTI

PIANIFICAZIONE

PROGRAMMI

FORMAZIONE

LA META

I TARGET

RELAZIONI SCRITTE

ORGANIGRAMMA

ARCHIVI

RIUNIONI (VARI TIPI)

## IL RISULTATO

1. Una cosa completata che ha valore di scambio all'interno o all'esterno dell'attività.
2. Un risultato è un *servizio* od un articolo finito e di alta qualità nelle mani del consumatore come *scambio* per un valore. In altre parole non è un risultato fino a che non sia scambiato. E non è un risultato se non può essere scambiato.



## IL RISULTATO

La mancanza di redditività può essere fatta risalire al fatto che manchi quantità, qualità e longevità di un risultato vero e proprio.

## IL RISULTATO

UN RISULTATO non è un azione o un fare.

Esempio scorretto per un insegnante: Insegnare

Esempio corretto:

Bambini istruiti in grado di usare i dati appresi  
nella vita.

## IL RISULTATO

Esempio scorretto per un Centralinista :

Rispondere al telefono.

Esempio corretto:

1. Clienti/Fornitori contenti e in buona comunicazione con la persona corretta in azienda.
2. Messaggi leggibili pervenuti rapidamente al destinatario corretto.

# NON CONOSCENZA DEI VERI RISULTATI

Quando le persone non sanno chiaramente quali siano i loro risultati, necessitano costantemente di ordini.

Con alcune persone bisogna ordinare, minacciare, urlare. A quel punto, in modo confuso, attuano un obiettivo, a volte per metà, a volte per intero.

Alla base di questo palese vuoto mentale c'è un dato omesso. Quando è così, le persone non sanno qual è il loro prodotto o qual è il risultato, oppure pensano che sia o dovrebbe essere qualcosa d'altro. Questo vuoto mentale può portare a commettere delle azioni non efficienti.

## MORALE E PRODUTTIVITA'

Alla base del morale basso c'è la scarsa produttività.

Quando avrai problemi di produttività, avrai problemi di morale basso.

Ottenere risultati è la base del morale alto.

# MOTIVAZIONE, ETICA E VALORI

## DEFINIZIONE DI ETICA

Con ETICA intendiamo:

- 1) Coscienza del proprio ruolo.
- 2) Le regole e gli standard che governano la condotta di una categoria di professionisti.
- 3) Seguire lo scopo del gruppo a cui abbiamo aderito senza “volontà divergenti” o “volontà opposte”.



# GESTIRE I CLIENTI CHE NON RISPETTANO GLI ACCORDI

Se facciamo le azioni di motivazione e formazione trattate fino ad ora e il cliente non sembra in grado di diventare autonomo nella gestione della sua attività, allora esistono delle situazioni non etiche che gli impediscono di essere efficace.

In poche parole il cliente ha altre intenzioni che lo distraggono da quello che dovrebbe fare.

## EFFICACIA

Le persone non etiche, nonostante possano apparentemente avere successo nell'immediato, a medio e lungo termine sono inefficaci e tendono a fallire.

Inoltre una persona non etica NON RIESCE a far crescere persone valide sotto di sé. Può casomai farle produrre, ma non riesce a farle crescere.

## ESEMPI DI SITUAZIONI NON ETICHE

- Far finta di lavorare.
- Non gestire emergenze.
- Spreco del denaro aziendale.
- Dire sempre di sì ma non rispettare gli accordi.
- Ignorare parti importanti del proprio ruolo.
- Gestire in modo superficiale.
- Trattare male i clienti.
- Utilizzo personale dei prodotti, materiale o del denaro aziendale.
- Irregolarità relazionali.

# UNA SITUAZIONE NON ETICA TENDE AD AGGRAVARSI

Se un cliente ha una condotta sbagliata o commette una serie di azioni contro l'azienda e nessuno interviene, lui:

- A) Troverà dei difetti pretestuosi nei collaboratori e nell'azienda per giustificare quello che ha fatto.
- B) Troverà delle giustificazioni per quello che sta facendo che faranno sì che lui perpetui il modo di operare non ottimale.
- C) Inizierà ad essere sempre meno coinvolto fino ad assentarsi spesso dall'azienda..

Tutti questi comportamenti reattivi faranno sì che lui diventi sempre più intrattabile ed ingestibile e a medio termine non persegua più, la meta aziendale.

## COME AFFRONTARE

Il consulente non deve ritirarsi da una tale situazione ma affrontarla.

Il primo approccio è aperto e positivo, senza biasimo. Fategli capire che quel comportamento non va bene e che si ripercuoterà verso la persona stessa. Non bisogna accettare giustificazioni ma in modo fermo e positivo dite alla persona che ciò che ha fatto o sta facendo non va bene.

Nel contempo continuare a richiedere l'esecuzione delle azioni concordate in precedenza.

Se la cosa non si corregge, bisogna allora arrivare ad un chiarimento più deciso.

## DIRIGENTI CHE NON USANO L'ETICA IN AZIENDA

Il fatto di notare delle situazioni o dei comportamenti non etici in un proprio collaboratore e non fare nulla è un comportamento non etico del Dirigente. Alla lunga questo comportamento tenderà ad aggravarsi con ulteriori situazioni non etiche e ci lascerà con un Dirigente che perderà lui stesso la motivazione ed inizierà a fare errori su errori nella gestione della sua Azienda.

I Dirigenti etici dirigono aziende in espansione.

## AVERE DIRIGENTI ETICI

E' essenziale che un'organizzazione, per essere forte ed efficiente, sia etica. La zona più importante di un'organizzazione per quanto riguarda la condotta etica, si trova al vertice o vicino al vertice.

Una mancanza di comportamento etico al vertice o appena al di sotto può distruggere un'organizzazione e provocare un calo delle sue statistiche.

## AREE CON STATISTICHE IN CALO

In un'area con statistiche in calo, un dirigente ha il dovere di investigare e trovare qualsiasi situazione non etica esistente e far sì che venga corretta.

Quando le statistiche di un'area sono in calo, il dirigente deve sospettare immediatamente che uno o più membri del personale siano coinvolti in una situazione non etica e deve investigare e persuadere la persona in questione a essere più onesta ed etica e a porre rimedio alla condizione non etica che è stata trovata.



# GESTIRE UN COLLABORATORE CON STATISTICHE IN CALO

Se un collaboratore del Dirigente ha le sue statistiche in calo, il primo intervento dovrebbe essere mirato a fare una migliore programmazione del lavoro gestendolo con una stretta programmazione dei sottoprodotti.

Se nonostante questo intervento le statistiche non salgono, oppure il collaboratore mette molte barriere o non coopera, il Dirigente deve incontrarsi con la persona e identificare qual è la situazione non etica che lo influenza.

## SINTOMI DI FORTI SITUAZIONI NON ETICHE

- Spendere più del dovuto, spreco e sperpero
- Prodotti o servizi di scarsa qualità o che devono essere costantemente risistemati
- Nessuna produzione o produzione estremamente inadeguata
- Scarsa cura personale
- Rapporti Falsi

# COLLABORATORI CON STATISTICHE CHE NON VOGLIONO SALIRE

Un dirigente è stupido se pensa che le statistiche semplicemente rimangano basse. Sono sempre TENUTE basse con grande energia da una persona che spinge in direzione contraria rispetto agli obiettivi aziendali.

## AZIONI DI ETICA E STATISTICHE

Le persone che, nonostante tutti gli sforzi da parte del Dirigente, continuano ad avere statistiche che rimangono a livelli inaccettabili, hanno altri obiettivi e quindi azioni non efficienti contro l'Azienda.

Il Dirigente può tentare di correggere con fermezza la cosa tramite colloqui individuali. Si scoprirà, però, che nella maggior parte dei casi solamente la sostituzione porterà ad un miglioramento dell'area.

# ESERCIZIO CHE COSA FAI LEADERSHIP AVANZATO

# LA STRATEGIA DELL'IMPRENDITORE MODERNO

Gestire al meglio le risorse umane esistenti

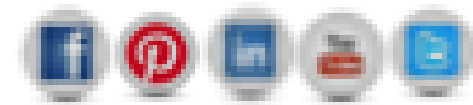
mentre si inseriscono risorse di qualità più elevata.

# THANKS!

**Roberto Bonacasa**

Osm 1816 srl

0236508588



# 1816

osm1816.it

[www.osm1816.it](http://www.osm1816.it)

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