



E-LEARNING

Livello 5



**Cofinanziato
dall'Unione europea**

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.

WA11: Team e autogestione

5.1 Agire come manager

LO5.1. Dimostrare la capacità di esercitare la gestione e la supervisione in attività associate a cambiamenti imprevedibili.

LO5.2. Dimostrare la capacità di adattare gli obiettivi di performance del team al raggiungimento degli obiettivi strategici, nonché di guidare e allenare i team a raggiungere i loro obiettivi e valutare le loro performance.

LO5.3. Dimostrare la capacità di formulare e valutare i criteri per il lavoro degli altri al fine di rivedere e sviluppare le loro prestazioni.

LO5.4. Migliorare le proprie prestazioni, pianificare e rispondere del proprio lavoro.

LO5.5. Dimostrare la capacità di valutare e pianificare le attività nell'ambito dello sviluppo professionale personale.

LO5.6. Dimostrare la capacità di definire obiettivi comuni, interessi e prospettive per il personale al fine di realizzare un compito specifico

LO5.7. Dimostrare la capacità di definire una visione per il proprio team e una strategia. per raggiungerlo

LO5.8. Migliorare le capacità di leadership

LO5.9. Gestire le pressioni della leadership

LO5.10. Pensare in anticipo per prevenire una crisi



- LO5.11. Motivare le proprie risorse per raggiungere gli obiettivi prefissati.**
- LO5.12. Dimostrare la capacità di agire e reagire in modo assertivo e sensibile.**
- LO5.13. Dimostrare leadership situazionale (il PA di 60 secondi)**
- LO5.14. Dimostrare la capacità di comprendere gli obiettivi dell'organizzazione.**
- LO5.15. Dimostrare la capacità di prendere decisioni (nell'ambito del quadro fornito dall'azienda o dall'organizzazione) e di riconoscerne la responsabilità.**
- LO5.16. Dimostrare la capacità di raggiungere l'obiettivo credendo in se stessi e nelle proprie capacità.**
- LO5.17. Negoziare in ambito commerciale**
- LO5.18. Dimostrare la capacità di pensare in anticipo (prevedere) e di prepararsi per il futuro.**
- LO5.19. Dimostrare la capacità di interessarsi all'organizzazione al di là del proprio ruolo.**
- LO5.20. Dimostrare un atteggiamento imprenditoriale**



WA11: Team e autogestione

5.1 Agire come manager

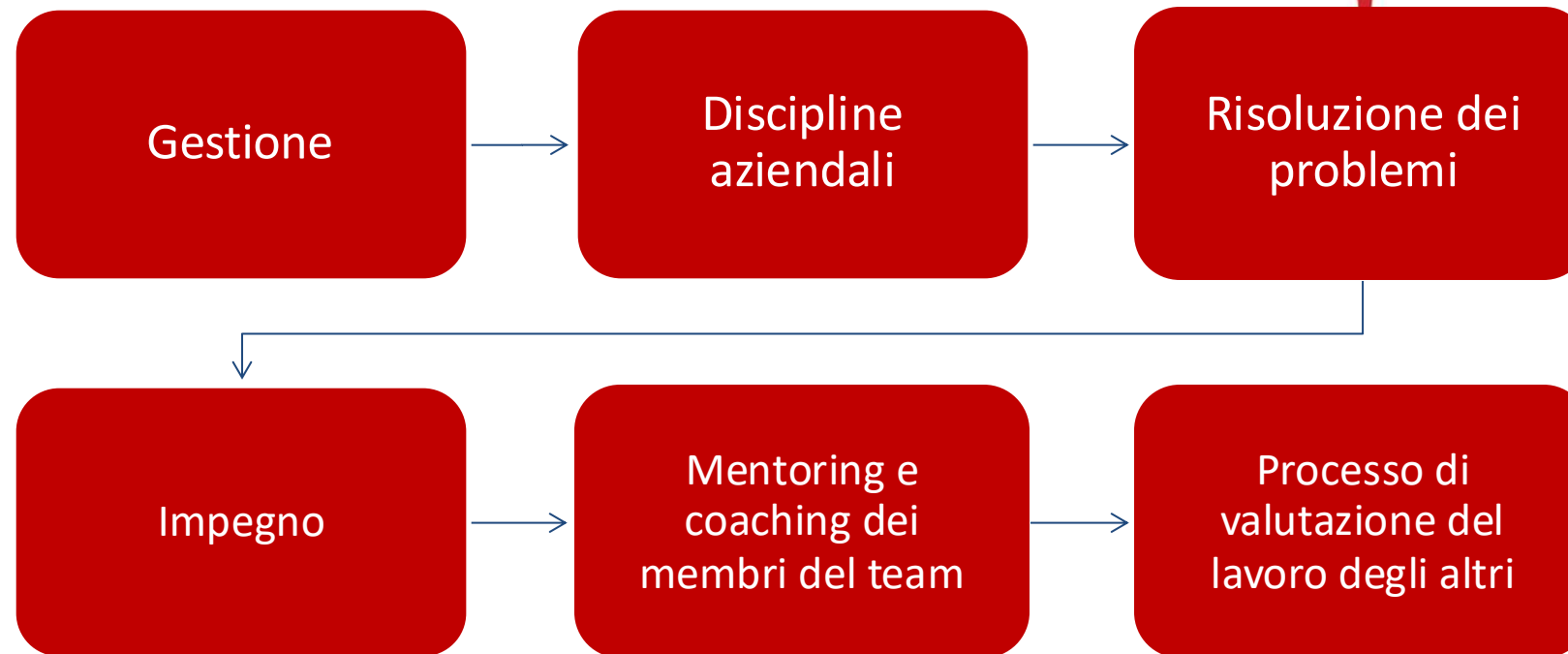
LO5.1. Dimostrare la capacità di esercitare la gestione e la supervisione in attività associate a cambiamenti imprevedibili.

LO5.2. Dimostrare la capacità di adattare gli obiettivi di performance del team al raggiungimento degli obiettivi strategici, nonché di guidare e allenare i team a raggiungere i loro obiettivi e a valutare le loro performance.

LO5.3. Dimostrare la capacità di formulare e valutare i criteri per il lavoro degli altri al fine di rivedere e sviluppare le loro prestazioni.



Mappa del percorso



-

Un passo alla volta: la pianificazione

Livelli di pianificazione:

- Pianificazione strategica
- Pianificazione tattica
- Pianificazione operativa
- Pianificazione di emergenza

Tipi di pianificazione:

- Pianificazione dei disastri
- Pianificazione della successione
- Pianificazione delle crisi
- Pianificazione delle retribuzioni



Un passo alla volta

- Organizzare
- Diretto
- Tirare, non
spingere





Motivazione

Discipline aziendali: delega

"Delegare significa lasciare che gli altri diventino gli esperti e quindi il migliore".

Timothy Furstahl

S - specifico
M - misurabile
A - concordato
R - realistico
T - vincolato al tempo
E - etico
R - registrato

1. Definizione del compito
2. Selezione dell'individuo/squadra
3. Valutazione delle capacità e dei bisogni formativi
4. Spiegare le ragioni
5. Indicazione dei risultati richiesti
6. Considerare le risorse necessarie
7. Concordare le scadenze
8. Sostenere e comunicare
9. Feedback sui risultati

Discipline aziendali: feedback

“

**We all need people
who will give us
feedback.
That's how we improve**
Bill Gates, Microsoft



Discipline aziendali: feedback, passo dopo passo

- Vi siete mai trovati in una situazione in cui avete dovuto fornire un feedback negativo a un collega?
- Com'è andata?
- È stato facile?
- Quali sono stati i risultati?

1. **Tenete sotto controllo le vostre emozioni.**
2. **Fornite un feedback negativo in modo personale e confidenziale.**
3. **Concentratevi sul comportamento piuttosto che sulla persona.**
4. **Siate specifici.**
5. **Essere tempestivi** (il prima possibile dopo l'evento).
6. **Mantenere la calma.**
7. **Riaffermare la propria fiducia** nella persona.
8. **Smettete di parlare** e invitate l'interlocutore a impegnarsi.
9. **Definire e concordare** un piano d'azione reciprocamente accettabile.
10. **Stabilite l'ora del follow-up.**

Gestire cambiamenti imprevedibili

"L'incertezza e il cambiamento sono gli unici fattori prevedibili per le aziende in un mondo in cui regimi un tempo stabili cadono nel giro di poche settimane e organizzazioni ed economie apparentemente forti crollano inaspettatamente. Non si può prevedere il futuro, ma ci si può preparare".

Mercurio Urval

Come risolvere un problema

La soluzione di un problema prevede quattro fasi fondamentali:

1. Definire il problema e le sue radici
2. Generare alternative
3. Valutazione e selezione delle alternative
4. Implementazione di soluzioni



☑ Quiz

Il pulsante Quiz è attivo, in modo che il quiz possa essere elaborato.

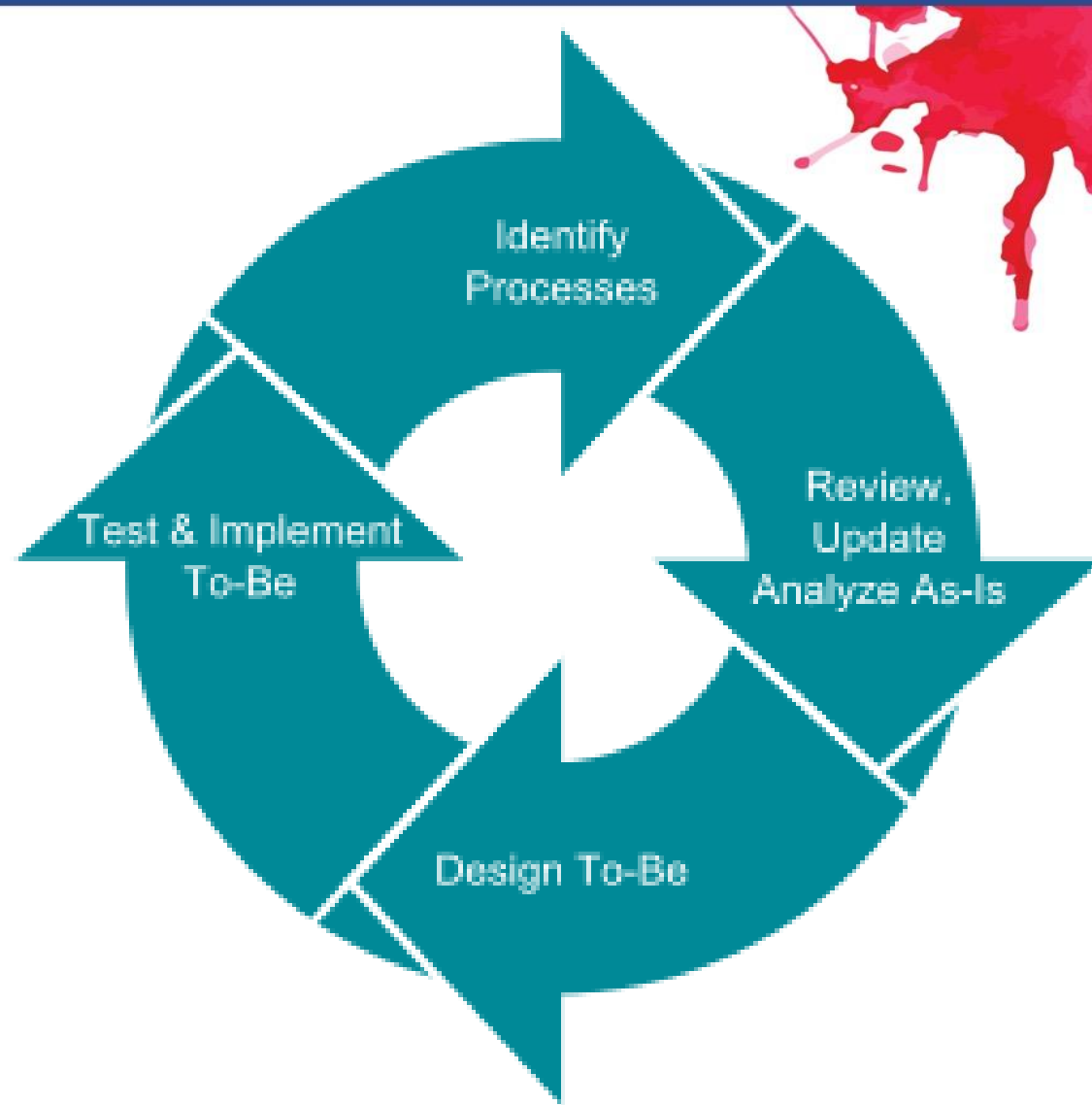


Impegno e prestazioni



Misurare la performance: Balanced Scorecard

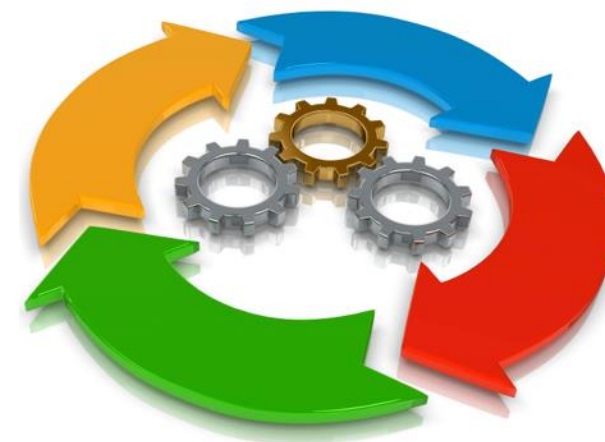




Business Process Reengineering Cycle

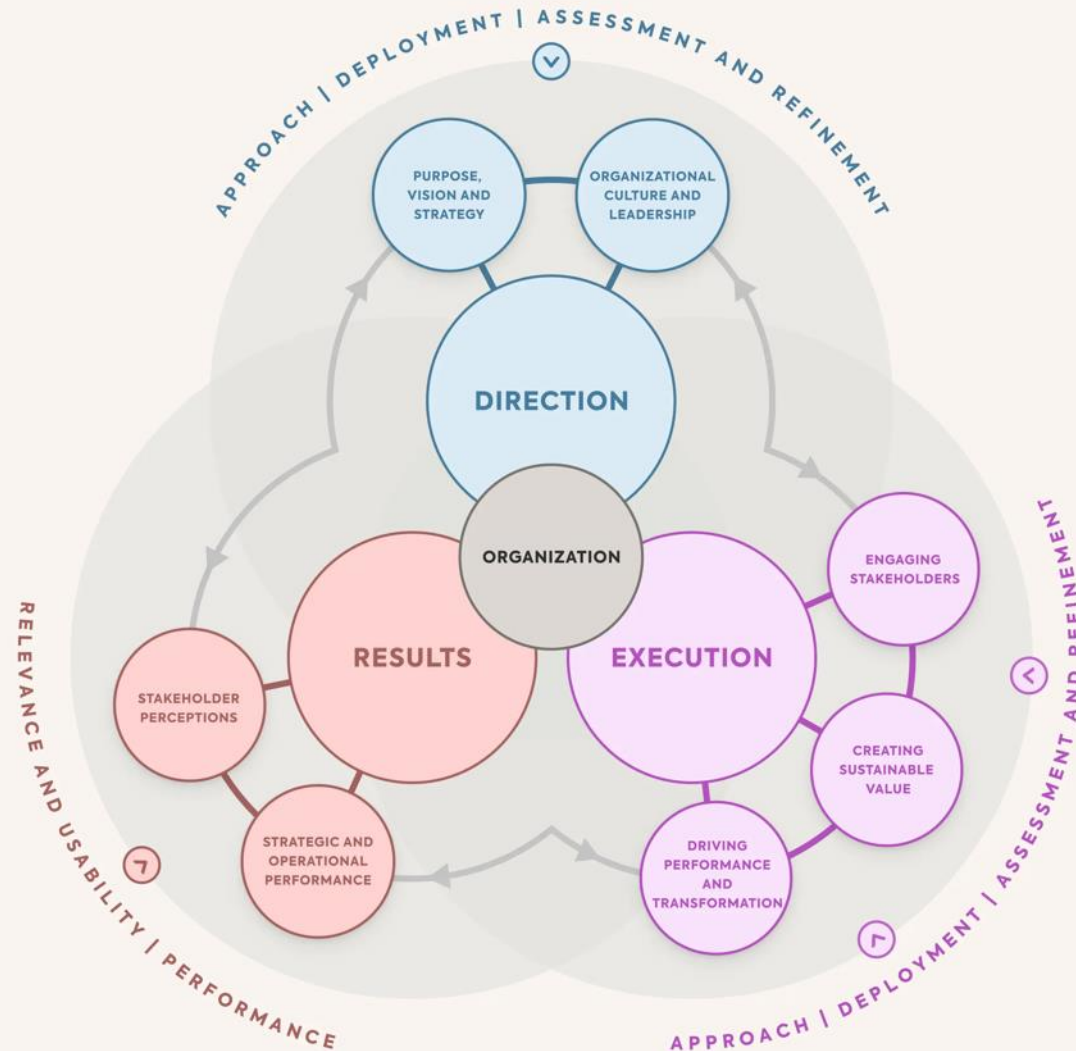
La reingegnerizzazione dei processi aziendali è un'iniziativa di cambiamento radicale che prevede cinque fasi principali, vale a dire:

- Rifocalizzare i valori aziendali sulle esigenze dei clienti
- Riprogettare i processi principali
- Riorganizzare un'azienda in team interfunzionali con responsabilità end-to-end per un processo.
- Ripensare le questioni organizzative e umane di base
- Migliorare i processi aziendali in tutta l'organizzazione



Concetto di MQ

Modello di eccellenza EFQM



Logica RADAR - un ciclo di miglioramento continuo utilizzato da EFQM:

- Determinare i risultati che si prevede di raggiungere attraverso la strategia.
- Pianificare e sviluppare una serie di approcci per ottenere i risultati richiesti ora e in futuro.
- Implementare gli approcci in modo sistematico
- Valutare e
- Affinare gli approcci adottati sulla base del monitoraggio e dell'analisi dei risultati ottenuti

Blitz Kaizen

改

Kai = Change

善

Zen = Good

Miglioramento continuo

Metodo dei 5 perché

una serie di cinque domande "perché"
relative a
un fallimento

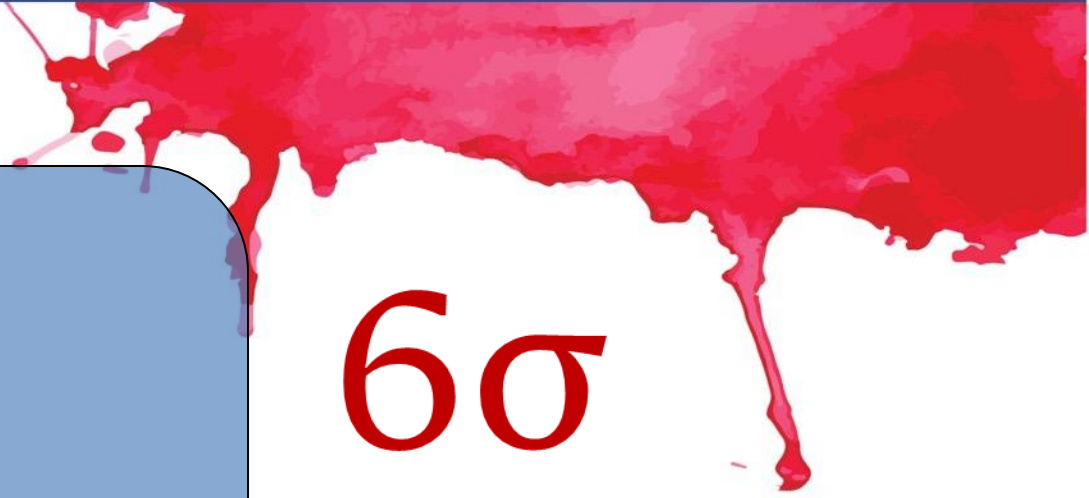
- **Esempio di 5 perché:**

- ▪ Perché il cliente ha fornito un feedback negativo per il prodotto X?
 - ▪ Perché la consegna è avvenuta in ritardo
 - ▪ Perché la consegna è avvenuta in ritardo?
 - ▪ Perché c'è stato un problema con l'emissione della fattura
 - ▪ Perché c'è stato un problema con la fatturazione?
 - ▪ Perché il responsabile era in ferie
 - ▪ Perché non sono stati sostituiti?
 - ▪ Perché il dipartimento è a corto di personale
 - Perché?

- **PROBLEMA ALLA RADICE: carenza di personale nel reparto!**

Six Sigma segue la metodologia **DMAIC**:

- Definire
- Misura
- Analizzare
- Migliorare
- Controllo



6σ

Prima di tutto, le cose da fare! Decidere cosa misurare:

- Concentrarsi sui principali driver aziendali
- Trovare le misure specifiche (*ad es. servizio clienti*)
- Utilizzare misure standardizzate
- Scegliere e utilizzare gli indicatori chiave di prestazione (KPI)

WHAT?

Selezione dei KPI

Gli ICP sono:

- Legati agli obiettivi di alto livello dell'organizzazione
- Quantificabile
- Controllabile



- Indicatori chiave di performance (fatturato, tasso di conversione, soddisfazione dei clienti e tasso di fidelizzazione)
- Feedback e sondaggi
- Strumenti di gestione del progetto



OBIETTIVI:

- Identificare i livelli di prestazione desiderati dal team
- Identificare le modalità di raggiungimento dei livelli di prestazione
- Fornire indicazioni e direttive al team
- Misurare i progressi verso i livelli di prestazione desiderati



☑ Quiz

Il pulsante Quiz è attivo, in modo che il quiz possa essere elaborato.



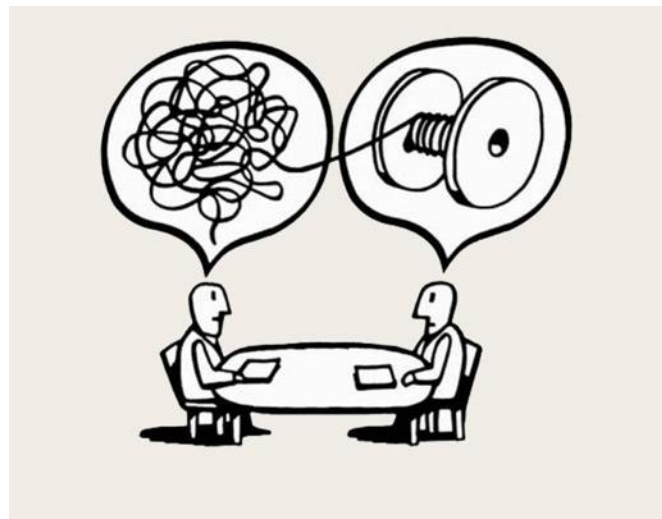
La delega aiuta a:

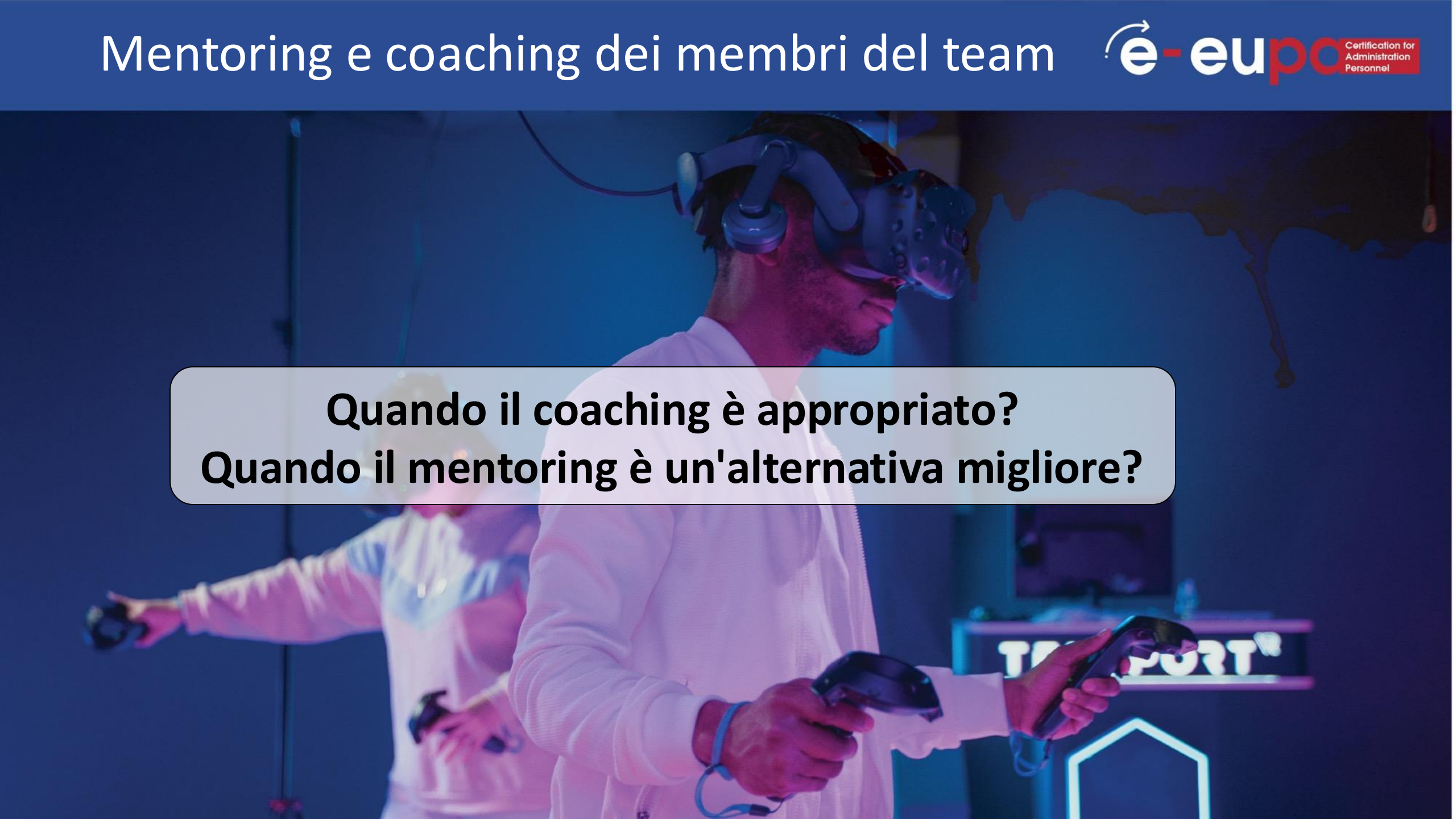
- *Risparmiare tempo*
- *Ottenere di più*
- *Aumento del valore*
- *Promuovere lo sviluppo*
- *Migliorare l'autostima*
- *Garantire la valorizzazione del lavoro*
- *Aumentare l'efficienza*
- *Consentire la flessibilità*
- *Coltivare il lavoro di squadra*
- *Bilanciare il carico di lavoro*
- *Aiuto alla comunicazione*
- *Trattenere i membri del team di valore*



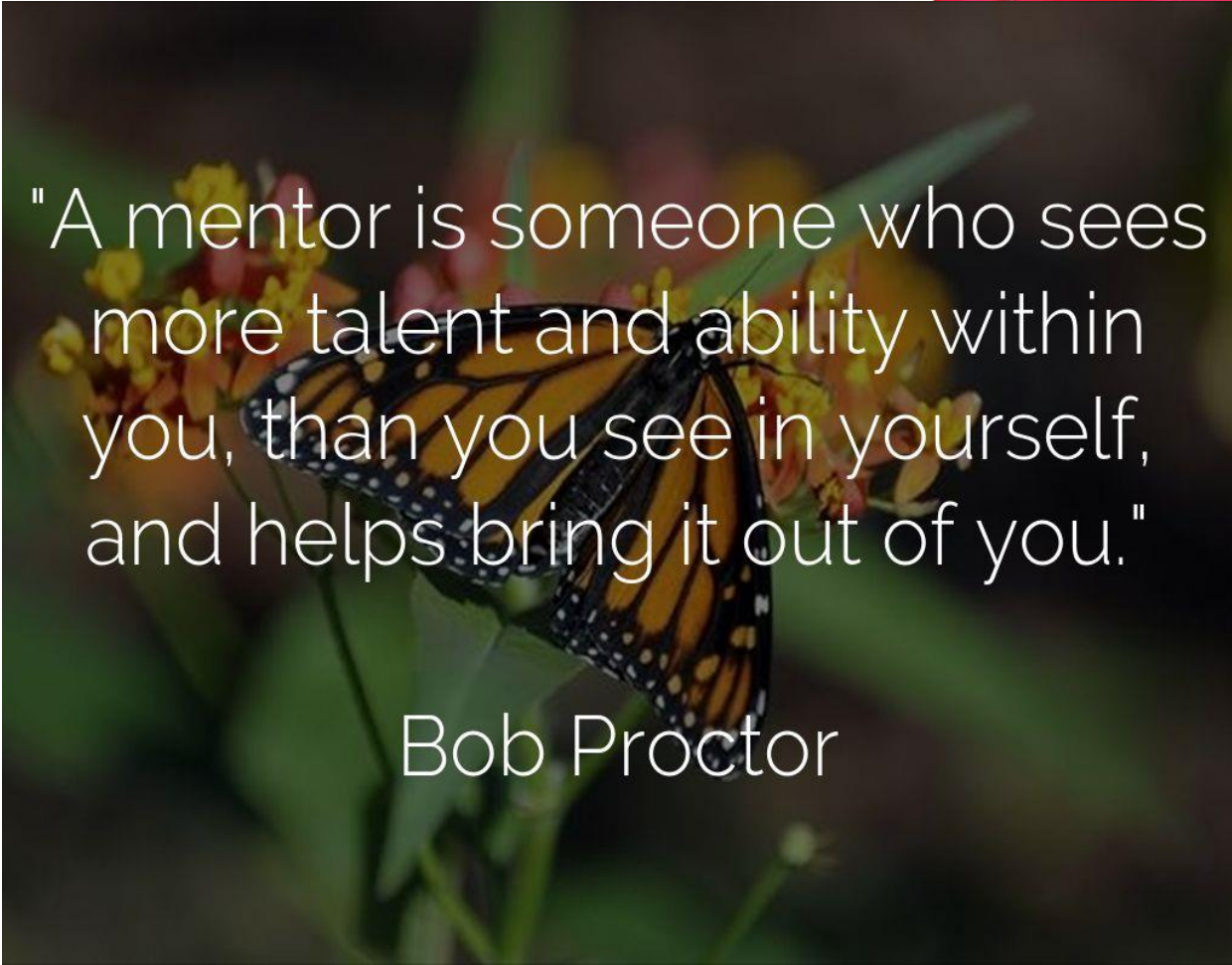
Mentoring vs. coaching:

- Il coaching è a breve termine - il mentoring è a lungo termine.
- Il coaching è orientato al compito, mentre il mentoring è orientato alla relazione.
- Il coaching è orientato alle prestazioni, il mentoring allo sviluppo.
- Il coaching non richiede la progettazione, mentre il mentoring richiede una fase di progettazione.





**Quando il coaching è appropriato?
Quando il mentoring è un'alternativa migliore?**



"A mentor is someone who sees more talent and ability within you, than you see in yourself, and helps bring it out of you."

Bob Proctor

- Valutazione delle prestazioni da parte del supervisore
- Registrazioni dei risultati
- Fattibilità dei risultati
- Piano d'azione



Possibili criteri di valutazione: 1. Competenza professionale

IL DIPENDENTE DIMOSTRA:

- Una padronanza generale dei compiti, delle conoscenze, delle competenze, dei metodi e degli strumenti elencati nella descrizione del lavoro?
- Le competenze professionali richieste?
- Risponde in modo appropriato alle nuove sfide e idee / atteggiamenti verso nuovi compiti e pratiche?
- Un ruolo attivo nel miglioramento del lavoro?
- Miglioramento delle competenze personali?
- Competenze che vanno oltre le mansioni di base del dipendente e che vanno a vantaggio del posto di lavoro, qualche abilità o competenza speciale?

IL DIPENDENTE DIMOSTRA:

- **Spontaneità?**

Fattori:

- Quanto il dipendente è spontaneo nel suo lavoro?
- In che modo il dipendente prende l'iniziativa per migliorare i metodi di lavoro e l'ambiente di lavoro?

- **Lavoro di squadra?**

Fattori:

- Come il dipendente collabora sul posto di lavoro e con le parti esterne e gli stakeholder?
- Come il dipendente promuove la comunità e un'atmosfera positiva?
- Come il dipendente affronta i conflitti?

Possibili criteri di valutazione: 2. Responsabilità sul lavoro e attività sul posto di lavoro

IL DIPENDENTE DIMOSTRA:

- **Impegno nel lavoro e nei confronti di colleghi/collaboratori?**

Fattori:

- Come il dipendente partecipa al miglioramento dell'ambiente di lavoro?
- Come il dipendente aderisce alle pratiche concordate?
- Come il dipendente si impegna nei confronti dei doveri e degli obiettivi dell'azienda?
- Il grado di coinvolgimento del dipendente nello svolgimento delle funzioni comunitarie?

IL DIPENDENTE DIMOSTRA:

- **Produttività?**
Fattori: Raggiungimento di obiettivi/scadenze
- **Qualità del lavoro?**
Fattori: Qualità del lavoro in relazione ai doveri d'ufficio
- **Svolgere i compiti in modo efficiente dal punto di vista dei costi?**
Fattori: Economicità generale nell'adempimento dei compiti, uso efficiente delle risorse

☑ Quiz

Il pulsante Quiz è attivo, in modo che il quiz possa essere elaborato.



Domande/attività di ripasso del modulo

Rivedere la domanda 1:

- Potete citare le fasi principali della fornitura di feedback?

Rivedere la domanda 2:

- Può elencare le principali differenze tra coaching e mentoring?

Rivedere la domanda 3:

- Cosa dobbiamo considerare quando scegliamo i KPI?

Rivedere la domanda 4:

- Indicare tre categorie di criteri per valutare il lavoro degli altri.

Punti chiave del modulo

- **Capacità di gestione**
 - Risoluzione dei problemi
 - Processo decisionale
 - Pianificazione
 - Delegazione
 - Comunicazione
 - Gestione del tempo
- **Importanza di**
 - Motivazione
 - Delegazione
 - Feedback
- **Differenze tra mentoring e coaching**



BEN FATTO

Avete completato l'Unità 5.1, Parte A!



**Cofinanziato
dall'Unione europea**

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.

