

LEADERSHIP E STILI DI LEADERSHIP

Gestione per obiettivi (come coinvolgere, responsabilizzare e incoraggiare le persone a raggiungere il loro pieno potenziale)

Il Management by Objectives (MBO) è un metodo di gestione volto a focalizzare le attività e utilizzare le risorse detenute dall'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi fissati come priorità. Molto spesso, questi obiettivi derivano direttamente dalla strategia dell'azienda. Pertanto, questo sistema consente di collegare gli obiettivi dei singoli dipendenti con gli obiettivi dell'azienda e la coerenza delle attività dell'intera organizzazione.

L'idea di gestione per obiettivi è stata introdotta da Peter Drucker nel 1954 nel libro "Management Practice". George Odiorne, lo studente di Drucker, ha sviluppato ulteriormente questa idea nel suo libro Management Decisions by Objectives ¹.

La gestione per obiettivi è un processo in 5 fasi. Sono le seguenti:

1. Rivedere gli obiettivi organizzativi

In questa fase, l'organizzazione stabilirà o rivedrà i suoi obiettivi per il periodo successivo. La maggior parte delle organizzazioni beneficerà di un periodo di pianificazione di 3 mesi (trimestrale).

Gli obiettivi che un'organizzazione si prefigge derivano dalla sua visione e strategia. Ciò significa che gli obiettivi rispondono alla domanda: cosa può realisticamente ottenere l'organizzazione nel prossimo periodo per avvicinarsi alla sua visione?

2. Stabilire gli obiettivi dei dipendenti

In questo passaggio, traduciamo gli obiettivi organizzativi stabiliti nel passaggio 1 in obiettivi per ciascun dipendente. Sarà un processo in più fasi per le grandi organizzazioni. Ciò significa che una volta che un'organizzazione ha fissato i propri obiettivi, ogni divisione fisserà i propri obiettivi per un determinato periodo. Successivamente, le sottounità di queste sottounità fisseranno i propri obiettivi. Pertanto, la definizione degli obiettivi si estende all'interno dell'organizzazione fino a quando ogni dipendente non ha obiettivi per un determinato periodo ².

Va notato che gli obiettivi non vengono comunicati ai dipendenti, sono stabiliti con la partecipazione dei dipendenti. Ciò significa che ogni dipendente lavorerà con il proprio manager per concordare i propri obiettivi. Questo di solito viene fatto guardando gli

¹Amstrong M. (2000), Gestione delle risorse umane, Cracovia.

²Reinfuss R. (2011), MBO tecnica semplice ed efficace per gestire la tua azienda.

obiettivi del manager dei dipendenti e vedendo come il dipendente può contribuire al raggiungimento di tali obiettivi.

Secondo il concetto SMART, ogni obiettivo dovrebbe essere:

Specifico - preciso, concreto, dettagliato e ben definito. Fornisce informazioni che puntano direttamente al risultato desiderato. Un obiettivo ben formulato dovrebbe comunicare ciò che il supervisore vorrebbe che accadesse e qual è la sua visione dello stato target.

Misurabile - Questo è un obiettivo che siamo in grado di monitorare e misurare. Gli obiettivi non devono essere troppo difficili da raggiungere, perché poi i subordinati perdono la loro motivazione. Né possono essere troppo facili, perché poi non sono una sfida. Se gli obiettivi sono troppo lontani nel tempo, è difficile per i superiori motivare se stessi e i subordinati a raggiungerli.

Ambizioso - L'obiettivo non deve essere troppo facile da raggiungere, deve sfidare i dipendenti e motivarli all'azione. **Realistico**. Questo è un obiettivo che può essere raggiunto con le risorse che hai. Il raggiungimento di ogni obiettivo strategico dell'organizzazione richiede risorse come competenze dei dipendenti, risorse finanziarie, attrezzature, procedure, ecc.

Rilevante – importante (per l'organizzazione). Questo criterio è particolarmente importante dal punto di vista dell'HRM, riguarda le priorità dell'organizzazione e collega le attività del dipendente con la sua strategia.

Time-Bound - a tempo. Ciò significa che l'obiettivo è avere una scadenza chiaramente formulata per l'attuazione. Le scadenze, di per sé, sono molto motivanti e la loro mancanza riduce la motivazione, perché in tal caso non vi è alcuna pressione esterna, ad esempio sotto forma di conseguenze negative per il mancato completamento del compito in tempo. Le scadenze sono importanti soprattutto per obiettivi più complessi e di progettazione, quando l'attuazione di un obiettivo innesca altri obiettivi.

3. Monitoraggio

Una caratteristica fondamentale degli obiettivi SMART è che sono misurabili. Questo ci permette di controllare i progressi per assicurarci che siano in linea con l'obiettivo. Le modalità per raggiungere questi obiettivi saranno concordate tra il dipendente e il suo supervisore.

Ci sono vantaggi nel monitorare i tuoi progressi. Ciò offre al dipendente e al manager l'opportunità di rimediare alla situazione nel caso in cui i progressi andassero fuori rotta.

Nel peggiore dei casi, quando un problema non può essere risolto, ciò consente una pianificazione di emergenza proattiva.

4. Valutazione

Al termine di questo periodo, è il momento di verificare quanto bene ogni dipendente ha raggiunto i propri obiettivi. Poiché tutti gli obiettivi fissati erano SMART, è facile vedere se ogni dipendente ha raggiunto i propri obiettivi o meno.

5. Premio

I dipendenti sono remunerati per i risultati conseguiti alla fine del periodo. Questo di solito viene fatto attraverso incentivi a pagamento (bonus).

Anche un incontro in cui il manager discute dell'Employee Award è un'ottima opportunità per un feedback. Questo feedback bidirezionale può aiutare sia il manager che il dipendente a migliorare le proprie prestazioni. Può anche portare a una migliore definizione degli obiettivi mentre l'organizzazione passa al successivo ciclo di gestione degli obiettivi. La gestione per obiettivi (MBO) ha molti vantaggi per l'intera organizzazione. Dal punto di vista dei manager, migliora significativamente la pianificazione delle attività dell'intero team o organizzazione a breve e lungo termine. Ti permette anche di stabilire delle priorità. MBO introduce una struttura organizzativa trasparente e la responsabilità per gli obiettivi individuali. Il sistema MBO è spesso anche un ottimo motivatore per i dipendenti che, pur perseguendo obiettivi specifici, hanno un argomento molto tangibile per richiedere un bonus, una promozione o un'altra forma di remunerazione. MBO garantisce il trattamento equo di tutti i dipendenti e l'unificazione della remunerazione dei meriti individuali secondo i medesimi criteri.

Anche il processo di definizione degli obiettivi approfondisce l'impegno ed è motivante. Ogni dipendente può proporre al supervisore il proprio obiettivo o un metodo per raggiungere l'obiettivo proposto dal leader, avendo la certezza di raggiungere obiettivi in linea con le proprie ambizioni, talenti e predisposizioni. La gestione per obiettivi rafforza così il potenziale dei dipendenti.

Responsabilità personale e responsabilità dell'imprenditrice (donna).

Le donne che gestiscono un'impresa, rispetto agli uomini, sono più gravate dalle responsabilità familiari e genitoriali. Molto spesso il periodo in cui le donne avviano un'attività in proprio o vengono promosse a posizioni manageriali si sovrappone al periodo di avvio della famiglia e della maternità. Quindi affrontano una grande sfida: come combinare la vita familiare e l'ulteriore carriera? C'è un accumulo di nuove sfide

legate alla responsabilità familiare e parentale (personale) e alla necessità di sviluppare nuove competenze necessarie per lo sviluppo del business, la responsabilità per i risultati finanziari e la gestione del team (responsabilità dell'imprenditore/manager).

Questo problema non è notato dalla maggior parte delle organizzazioni e delle istituzioni. Le donne sono lasciate a se stesse per fare queste scelte difficili. L'enormità della responsabilità e dell'eccitazione di trovare un equilibrio in breve tempo porta spesso a grandi sensi di colpa. Di conseguenza, molte donne dotate rinunciano alla promozione e rallentano notevolmente la loro carriera. Se sono in grado di tornare a un'attività ad alto rendimento dopo alcuni anni, hanno la possibilità di candidarsi per posizioni nei consigli di amministrazione e nei consigli di sorveglianza in futuro. In molti casi, tuttavia, non è così. Pertanto, sono necessari il dialogo e il sostegno saggio. Le donne in posizioni di alto livello hanno l'obbligo morale di mostrare solidarietà ai loro colleghi più giovani, guidate dall'esempio, condividere le loro esperienze, raccontare cosa è successo loro lungo il percorso e come hanno affrontato, e questa è anche la loro responsabilità personale nei confronti dei loro colleghi più giovani.

La responsabilità personale delle donne d'affari non è solo responsabilità della famiglia, ma anche dell'azienda e dei dipendenti. Sentire il bisogno interiore di azioni o cambiamenti necessari al momento dovrebbe valere per ogni dipendente, indipendentemente dalla sua posizione. Nel caso di un imprenditore o di un manager, la responsabilità ha una portata più ampia, in quanto include la responsabilità per i risultati di tutti i dipendenti, o almeno di un determinato team. Ecco perché le aziende internazionali stanno iniziando a implementare programmi di sostegno per le donne in Polonia, che sono già utilizzati all'estero. Molte aziende polacche non hanno programmi di questo tipo e alcune non hanno programmi di sviluppo dei talenti. Altri, a loro volta, offrono formazione, ma per persone che sono state promosse, ma non c'è formazione per svolgere una nuova funzione nell'organizzazione. Un supervisore saggio dovrebbe aiutare una donna di talento a pianificare le singole fasi della sua carriera professionale per sviluppare il suo potenziale e farla sentire personalmente responsabile del suo successo, del successo dei suoi colleghi e, di conseguenza, dell'intera organizzazione.

Leadership, successo nei team e dinamiche di cooperazione

Al giorno d'oggi, è desiderabile combinare la leadership con la gestione e mantenerli in equilibrio. Una gestione efficace e una leadership efficace sono garantite da un team ben organizzato e motivato che ha successo. Il vantaggio di entrambe le parti può portare alla mancanza di ispirazione o alla disorganizzazione dei subordinati. Un

manager efficace ed esperto è in grado non solo di combinare questi ruoli, ma anche di scegliere le giuste proporzioni a seconda delle esigenze. A volte le capacità di leadership sono più necessarie per ispirare un team ad agire, ma in molti casi le competenze manageriali sono il fondamento di una collaborazione efficace ³.

La leadership è della massima importanza nella creazione di team per avere successo. Il leader dovrebbe essere consapevole che è impossibile creare una squadra efficace in un giorno. Bruce Tuckman ha diviso il processo di gruppo in fasi:

- formazione - formazione della squadra
- tempesta - sciabordio e conflitto
- normazione - normalizzazione della formazione di regole e regole nella squadra
- spettacolo - azione, cooperazione
- aggiornamento - sospensione, commiato.

Il ruolo del leader nella formazione del gruppo è osservare in quale fase si trova attualmente la squadra. Grazie a ciò, ha l'opportunità di agire e guidare il gruppo in modo tale che funzioni nel modo più efficace.

È difficile determinare esattamente quanto tempo ci vuole per costruire una squadra e passare attraverso tutte le fasi del processo di gruppo. Dipende dai tratti caratteriali del gruppo, dalla conoscenza e dall'esperienza dei membri del team, dalla complessità del progetto e dall'esperienza del leader. Non si dovrebbe parlare di chiudere un processo di gruppo. Non appena c'è un cambiamento, il processo di gruppo può ricominciare da capo. Il leader dovrebbe osservare attentamente come il cambiamento influisca emotivamente sul gruppo. Le modifiche possono includere la modifica di uno degli elementi del progetto, l'arrivo di una nuova persona nel team o una persona che lascia il team, una partenza più lunga del leader, ecc ⁴.

Creare spazio e condizioni per un lavoro di squadra efficace ed efficiente è una grande sfida per le organizzazioni contemporanee e i loro leader. Nel team building, sembrano importanti le seguenti attività: definizione chiara di una sfida o di un obiettivo, determinazione dei risultati attesi, stima delle risorse necessarie (persone, loro competenze, strumenti, tempo o budget), nonché specificare il quadro per il

³B. Łapiński, M. Gołaszewski, Leadership e gestione - differenze, http://coachu.pl/669-Przywodztwo_a_zarzadzanie_roznice.htm

⁴Da un individuo a un team efficiente: il ruolo di un leader nella creazione di un gruppo: <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-jak-byc-dobrym-przywodca-cz-7-od-jednostki-po-sprawny-zespól-rola-przywódcy-w-creazione-di-un-gruppo>

funzionamento del team (il ruolo di un leader, l'autonomia del team, i principi del suo funzionamento) ⁵.

Ciò significa che un team efficace ed efficiente dovrebbe, soprattutto, avere un leader, fissare obiettivi chiari e avere responsabilità stabilite dei membri del team. Sono importanti anche la struttura e le regole stabilite del team, nonché le procedure di comunicazione del team. Gli elementi sopra citati consentono l'acquisizione e l'utilizzo delle competenze necessarie nel lavoro di squadra. Costruire le competenze del team sono vari progetti, tra i quali si possono citare i seguenti: condurre riunioni efficaci, creare un'atmosfera appropriata per il lavoro di squadra, ascoltare, porre domande e influenzare i membri del team, ottenere un effetto di feedback, negoziare le differenze e prendere decisioni ottimali, acquisire e trasferire informazioni, oltre a presentare la posizione della squadra.

Una squadra ben scelta è caratterizzata da una dinamica positiva di cooperazione. È un riflesso dell'ambiente in cui opera il team e della natura del lavoro svolto. Inoltre, la chiave delle dinamiche del team sono le personalità del team e il modo in cui sono correlate. Per un team che deve funzionare in modo ottimale, il modo in cui i dipendenti interagiscono tra loro è fondamentale per il successo del team. Il tipo di personalità che caratterizza una persona influenza il ruolo psicologico a cui è soggetta all'interno di una squadra e il modo in cui interagiscono tra loro, che alla fine influenza le dinamiche della squadra. Il compito del leader è riconoscere e selezionare correttamente queste personalità. Essere consapevoli del ruolo psicologico di ogni persona e bilanciare i ruoli all'interno del team dà un'idea della capacità del team di avere successo.

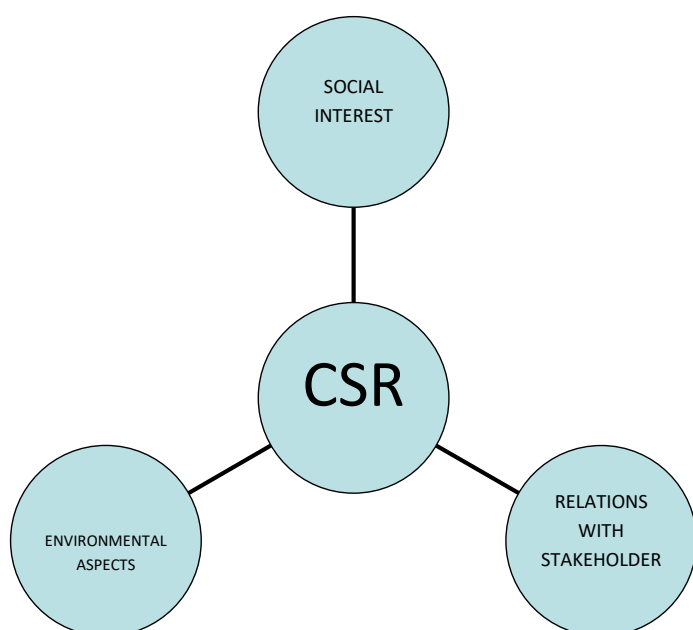
Intesa in questo modo, la leadership tiene sempre più conto della responsabilità sociale d'impresa (CSR), trattandola come un'area chiave del potenziale positivo dell'organizzazione. Una corretta comprensione della nuova sfida si manifesta in una gestione moderna consapevole, che presuppone la realizzazione di un profitto tenendo conto degli interessi degli stakeholder. Pertanto, i nuovi requisiti richiedono l'inclusione dei costi sociali e ambientali nelle operazioni aziendali e talvolta un coinvolgimento che va oltre lo sviluppo del business plan tradizionale e la gestione delle risorse. Quanto prima il manager dell'azienda comprenderà che la RSI dovrebbe essere un modo di pensare alla gestione di un'organizzazione, tanto più fruttuoso sarà l'impatto del concetto di RSI sulle persone, sulla società, sull'ambiente naturale, sulle condizioni di mercato e sui processi, e quindi sull'organizzazione stessa.

⁵Puszcz H., Zaborek M.: Efficacia della squadra. Analisi della qualità del lavoro del gruppo di dipendenti. "Personale e Management", n. 10/2016, pp. 34-36.

Responsabilità sociale d'impresa e sicurezza ambientale

Spa La responsabilità sociale d'impresa (CSR) è una strategia di gestione, secondo la quale le aziende tengono volontariamente conto degli interessi sociali, degli aspetti ambientali o delle relazioni con diversi gruppi di stakeholder, in particolare con i dipendenti, nelle loro attività (Figura 1). Essere socialmente responsabili significa investire nelle risorse umane, nella tutela dell'ambiente, nei rapporti con l'ambiente aziendale e nell'informazione su queste attività, il che contribuisce ad aumentare la competitività dell'azienda ea plasmare le condizioni per uno sviluppo sociale ed economico sostenibile.

Figura 1.



Un'imprenditrice socialmente responsabile esprime la sua responsabilità:

- fornire ai dipendenti l'accesso all'assistenza medica privata, che è uno dei benefici non salariali più frequentemente offerti dai datori di lavoro,
- elaborare soluzioni reciprocamente vantaggiose con gli appaltatori (es. prezzi equi delle materie prime), grazie alle quali ciascuna delle aziende avrà la possibilità di sviluppare,

- tenendo conto dei bisogni e delle aspettative dei consumatori (ricerca dei bisogni dei consumatori, ad esempio un sondaggio che i clienti potranno completare dopo aver acquistato un prodotto o aver utilizzato un servizio),
- creare la tua immagine "verde" (es. raccolta differenziata o riparazione attrezzature invece di ordinarne una nuova).

La responsabilità sociale ambientale si rivolge alle persone, al pianeta e ai problemi di profitto che portano a un vantaggio competitivo sostenibile. La creazione di pratiche occupazionali socialmente responsabili e sostenibili aiuta le organizzazioni a soddisfare i bisogni attuali senza compromettere la loro capacità di soddisfare i bisogni futuri.

La responsabilità sociale d'impresa dispone di un'ampia gamma di strumenti, la cui scelta dipende da ogni imprenditore. Decide quali strumenti saranno appropriati per la sua azienda e l'ambiente in cui opera. Questi strumenti includono:

1. Campagne sociali: consentono alle imprese attraverso i media di influenzare gli atteggiamenti della società. Tali campagne hanno lo scopo di aiutare chi ne ha bisogno (es. trasferendo parte dei profitti dalla vendita di un determinato prodotto a scopi sociali o attività a favore dell'ambiente) o aumentare la consapevolezza sociale su un argomento specifico (es. tutela ambientale, educazione dei consumatori). Il tema dell'azione dovrebbe essere correlato alle attività dell'impresa.
2. Sistemi di gestione - introduzione di sistemi di gestione trasparenti ed efficaci, vale a dire Sistema di Gestione per la Qualità ISO 9000 (sistema di gestione per la qualità), Sistema di Gestione Ambientale ISO 14000 (sistema di gestione ambientale), Responsabilità Sociale SA 8000 (gestione della responsabilità sociale).
- un. Sistema di gestione della qualità ISO 9000 (sistema di gestione della qualità): gli standard ISO 9000 sono ampiamente riconosciuti come base per la creazione di sistemi di gestione della qualità in tutte le organizzazioni, indipendentemente dal tipo di attività. Questi standard contengono terminologie, requisiti e linee guida per l'introduzione, il miglioramento e il controllo di un sistema di gestione della qualità. I principi di gestione secondo ISO 9000 includono: orientamento al cliente, leadership, coinvolgimento delle persone, approccio ai processi, approccio sistemico alla gestione, miglioramento continuo, decisioni basate sui fatti, relazioni reciproche con i fornitori.
3. Relazioni sociali - pubblicazioni che presentano il metodo di gestione aziendale e l'attuazione della strategia aziendale, tenendo conto delle attività socialmente responsabili. La trasparenza aziendale è l'essenza della rendicontazione. I rapporti dovrebbero identificare il periodo di rendicontazione, includere dichiarazioni di politica,

obiettivi e strategia e fornire una panoramica delle prestazioni che consenta di effettuare confronti nel corso degli anni. La relazione dovrebbe tenere conto degli interessi e delle esigenze di un ampio gruppo di parti interessate ⁶.

b. Sistema di gestione ambientale ISO 14000 (Sistema di gestione ambientale): ISO 14000 è una serie di standard internazionali per la gestione ambientale. L'attuale standard è stato emesso nel 2004. La versione polacca, emessa dal Comitato polacco per la standardizzazione, risale al 2005 e ha la designazione PN-EN ISO 14001: 2005.

c. Come afferma l'ISO, "gli standard internazionali per la gestione ambientale hanno lo scopo di fornire alle organizzazioni gli elementi di un efficace sistema di gestione ambientale (EMS) che può essere integrato con altri requisiti di gestione e può aiutare le organizzazioni a raggiungere i propri obiettivi ambientali ed economici ⁷.

d. Responsabilità sociale SA 8000 (gestione della responsabilità sociale).

4. Attività pro-ecologiche - attività finalizzate alla tutela dell'ambiente, investimenti per ridurre al minimo l'impatto sull'ambiente. Questi includono iniziative come l'attuazione della politica ambientale, la gestione sostenibile delle materie prime, la segregazione dei rifiuti, l'educazione ambientale dei dipendenti e dei clienti, nonché l'implementazione di processi tecnologici ecologici e prodotti e servizi ecologici.

5. Attività per la comunità locale - progetti per l'ambiente in cui l'azienda opera. Si concretizzano in: attività consistenti nel sostegno alle istituzioni e alle persone locali, cooperazione con organizzazioni locali, programmi per bambini e giovani, attività ecologiche, nonché attività di investimento (ad es. costruzione di strade).

6. Etichettatura del prodotto: include etichettatura ecologica ed etichettatura sociale. Consiste nell'informare il consumatore sugli aspetti ecologici del prodotto (ambientali, sanitari) e sociali. L'etichettatura dei prodotti li distingue da quelli disponibili sul mercato e consente ai consumatori di compiere scelte informate. Allo stesso tempo, i produttori dovrebbero fornire informazioni affidabili sulla composizione dei prodotti e sul contenuto dei singoli ingredienti.

7. Gestione della catena di fornitura - applicazione dei principi della responsabilità sociale d'impresa in ogni fase delle consegne, standard di attuazione per gli appaltatori.

8. Programmi per i dipendenti - Investimenti nello sviluppo dei dipendenti attraverso programmi di miglioramento della qualificazione dei dipendenti (corsi, formazione),

⁶Che cos'è la ISO 9000?, <http://www.referencje-firm.pl/czego-jest-iso9000/>

⁷ISO 14000 - Standard di gestione ambientale, <http://www.referencje-firm.pl/iso-14000-standard-zarzadzania-srodowiskowej/>

programmi di integrazione, programmi di perequazione delle opportunità (forme flessibili di lavoro, pari opportunità per gli over 45, persone con disabilità).

9. Volontariato dei dipendenti - consiste nel volontariato (es. esecuzione di un lavoro specifico, assegnazione di un certo numero di ore di lavoro) dei dipendenti dell'azienda ad iniziative pro-sociali (istituzioni, organizzazioni, campagne).

La ricerca dell'Institute for Democracy and Private Enterprise research mostra che le aziende che applicano i principi della CSR beneficiano dei seguenti numerosi vantaggi rispetto ad altre imprese:

a. Benefici economici:

- hanno una maggiore liquidità corrente;
- utilizzare al meglio le immobilizzazioni e il capitale umano;
- avere un maggiore ritorno sulle vendite;
- investono di più per 1 dipendente.

b. Benefici dell'ambiente sociale:

- aumentare il livello di cultura e sicurezza del lavoro;
- ridurre l'impatto negativo delle imprese sull'ambiente;
- raggiungimento di obiettivi sociali impossibili da raggiungere senza il supporto aziendale.

c. Benefici ambientali:

- comportamento delle PMI secondo le migliori pratiche;
- gestione razionale delle risorse naturali e dei rifiuti;
- coinvolgere i partner commerciali nella catena della responsabilità ambientale e avviare attività congiunte pro-ecologiche;
- divulgare idee pro-ecologiche.

d. Vantaggi per i dipendenti:

- puntuale pagamento del compenso;
- alta cultura e sicurezza del lavoro;
- costante sviluppo professionale grazie alla disponibilità di formazione;
- assistenza medica aggiuntiva;
- strutture sociali di alta qualità;

- pari opportunità tra uomini e donne in termini di posizione e retribuzione.

In Polonia, un esempio interessante dell'applicazione dei principi della RSI è Jastrzębska Spółka Węglowa , che ha creato in modo indipendente una strategia di CSR. In qualità di azienda socialmente responsabile, JSW fa affidamento sull'uso di pratiche commerciali trasparenti e sulla costruzione di relazioni positive con i gruppi di stakeholder, ovvero tutte le persone e le entità che compongono l'azienda e con cui l'azienda interagisce. Sono state definite otto aree relative alla Responsabilità Sociale d'Impresa (grafico sotto): GESTIONE CSR, FORNITORI, SOCIETÀ LOCALE, MERCATO, LUOGHI DI LAVORO, PRODOTTI E SERVIZI, AMBIENTE NATURALE, RENDICONTAZIONE E COMUNICAZIONE.

Grafico: aree di CSR



L'attività d'impresa dell'azienda si è svolta nel periodo 2010-2020, tenendo conto dell'impatto delle sue decisioni e azioni sulla società e sull'ambiente, attraverso comportamenti trasparenti ed etici, che tenessero conto delle aspettative degli stakeholder, rispettassero la legge e contribuissero a sviluppo socio-economico sostenibile.

L'approccio responsabile di JSW SA significa:

- gestire un'attività in conformità con i requisiti legali e altri obblighi accettati,
- cura dei sistemi di gestione interni,
- rapporti aperti e onesti con clienti e fornitori,
- approvvigionamento sostenibile delle materie prime,
- limitare l'impatto sull'ambiente naturale attuando un programma ambientale, prevenendo l'inquinamento e i guasti nonché riducendo al minimo l'impatto negativo sull'ambiente e adoperandosi per migliorare costantemente le condizioni dell'ambiente,
- garantire condizioni di lavoro sicure, migliorare le attività nel settore della salute e della sicurezza e, in particolare, adottare misure per garantire l'uso di processi tecnologici sicuri, adoperarsi per prevenire gli infortuni, le malattie professionali e gli incidenti potenzialmente accidentali,
- condurre una politica del personale responsabile,
- definire e seguire standard etici,
- garantire il dialogo sociale e una comunicazione affidabile.

Politica delle risorse umane responsabile significa:

- Investimento razionale in capitale umano a disposizione della Società. Sostegno alla formazione professionale.
- Sviluppare le competenze dei leader implementando programmi di formazione manageriale.
- Dare forma a una cultura organizzativa incentrata sull'efficienza e sullo scambio di conoscenze.
- Avere cura di mantenere e sviluppare le competenze chiave dei dipendenti.
- Condurre attività che aumentino la soddisfazione dei dipendenti.
- Fornire ai dipendenti un'ampia portata dell'assistenza sanitaria preventiva e l'uso di un ampio pacchetto di benefici non salariali.

- Comunicazione aperta a sostegno della consapevolezza dei dipendenti come partner strategici e di supporto all'identificazione.
- Creare l'immagine dell'Azienda come un buon datore di lavoro ⁸.

Nel caso di questa azienda, l'attenzione si è concentrata su una cooperazione ad ampio raggio sia all'interno dell'azienda che con il suo ambiente. Sia questa cooperazione che la CSR sono di grande importanza e portano benefici misurabili per l'Azienda stessa, per l'ambiente circostante e per l'ambiente.

Metodi relativi alle competenze interpersonali, al lavoro di gruppo e alla partecipazione

Nell'organizzazione, è importante supportare lo sviluppo delle competenze dei dipendenti, sia hard che soft. Tuttavia, tenendo conto delle competenze interpersonali, intese come abilità sociali che utilizziamo nei rapporti con le altre persone al fine di: raggiungere l'efficacia attesa (approccio relativo al bisogno di potere e di status) avviare e mantenere relazioni positive con altre persone (approccio correlato alla necessità di approvazione e accettazione), sembra giustificato prestare maggiore attenzione al miglioramento delle competenze trasversali della squadra. Includono, ma non sono limitati a:

- comunicativa,
- creatività,
- capacità di collaborare,
- autogestione nel tempo.

Sono importanti quanto le hard skills: garantiscono un lavoro di squadra e una partecipazione efficaci. Esistono diversi metodi (modi) per garantire lo sviluppo di queste competenze tra i dipendenti.

1. Laboratori interpersonali

Il loro obiettivo principale è modellare abilità come l'assertività, affrontare lo stress o parlare in pubblico abile. Nel lavoro efficace del team, è importante che i dipendenti siano in grado di collaborare, comunicare in modo efficiente e risolvere i conflitti.

⁸CSR nei documenti commerciali di JSW SA, <https://www.jsw.pl/raport-csr/csr/csr-w-dokumentach-biznesowych/>

2. Coaching: sviluppo personale e professionale

È un metodo di miglioramento individuale dei dipendenti. Si basa sullo sviluppo simultaneo di competenze professionali e sociali. Il coaching si basa sulla definizione di obiettivi che servono a raggiungere il successo personale e professionale, che spesso si traduce in una maggiore efficienza nel lavoro quotidiano.

3. Sviluppo individuale dei dipendenti

Quando i dipendenti sanno in quale fase della loro carriera si trovano attualmente e cosa possono ottenere quando la seguiranno, è più facile per loro fissare obiettivi specifici per se stessi. Un percorso professionale ben definito renderà il lavoro più gratificante e porterà benefici sia all'azienda che al dipendente. Quindi è utile presentare al tuo datore di lavoro i tuoi obiettivi professionali. Il datore di lavoro, d'altra parte, dovrebbe delineare l'ambito specifico dei compiti in una determinata posizione e indicare gli obiettivi che l'azienda persegue e che aiuteranno il dipendente a raggiungere.

4. Viaggi di integrazione - un modo per formare una buona squadra

Man mano che l'azienda cresce, assume anche sempre più persone. I nuovi dipendenti a volte hanno difficoltà a trovare il loro posto nella sua struttura. I viaggi di integrazione facilitano la creazione di contatti e la comunicazione reciproca. Danno anche al team l'opportunità di conoscersi su basi diverse, grazie alle quali la cooperazione di cellule diverse può essere molto più efficace. Sapere chi ha quali compiti riduce anche il tempo necessario per risolvere potenziali problemi.

5. Un'accogliente area comune sul posto di lavoro

Una buona atmosfera sul posto di lavoro è un aspetto molto importante: è un enorme vantaggio per i nuovi dipendenti dell'azienda. Una cucina ben organizzata con accesso a un distributore di acqua di sorgente, una macchina per il caffè, oltre a tavoli per condividere i pasti, facilita l'instaurazione di relazioni. Nelle aziende moderne sono sempre più numerose anche le sale per il relax condiviso, dove i dipendenti possono trascorrere le pause per un riposo momentaneo o giochi che coinvolgono un gruppo di persone.

Informazioni aggiuntive

Glossario

Leadership - La capacità di influenzare gli individui o un gruppo per ottenere determinati risultati.

CSR - responsabilità sociale d'impresa - Secondo questo concetto, l'azienda tiene volontariamente conto nelle proprie attività degli interessi sociali, degli aspetti ambientali e delle relazioni con i vari gruppi, in particolare con i dipendenti.

Competenze interpersonali - abilità sociali che utilizziamo nelle relazioni con altre persone al fine di raggiungere l'efficacia attesa (approccio relativo al bisogno di potere e status) e per avviare e mantenere relazioni positive con altre persone (approccio relativo al bisogno di approvazione e accettazione).

Pratiche/riferimenti/fonti

S. Adler RB, Rosenfeld LB, Proctor II RF (2006), Relazioni interpersonali: il processo di comunicazione, Varsavia.

Amstrong M. (2000), Gestione delle risorse umane, Cracovia.

B. Łapiński, M. Gołaszewski, Leadership e gestione - differenze, http://coachu.pl/669-Przywodztwo_a_zarzadzanie_roznice.htm

Bandach M. (2013), La formazione sulle abilità sociali come forma di aumento delle competenze sociali, "Economia e Management", Vol. 5, No. 4.

Baskiewicz N. (2013), Le donne nelle organizzazioni di gestione, "Studi economici", n. 161.

Fastnacht D., Competenze trasversali nella gestione, "Scientific Papers of the Higher School of Occupational Safety Management in Katowice", n. 1 (2) / 2006.

Hamilton, C. (2010), Comunicare per i risultati: una guida per le imprese e le professioni, Belmont, CA: Wadsworth.

Da un individuo a un team efficiente: il ruolo di un leader nella creazione di un gruppo: <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-jak-byc-dobrym-przywodca-cz-7-od-jednostki-po-sprawny-zespol-rola-przywodcy-w-creazione-di-un-gruppo>

Puszcz H., Zaborek M., Efficacia della squadra. Analisi della qualità del lavoro del gruppo di dipendenti. "Personale e Management", n. 10/2016.

Reinfuss R. (2011), MBO tecnica semplice ed efficace per gestire la tua azienda.