



# ***Smart working: istruzioni per l'uso Opportunità, strumenti, casi***

***Alberto Sardi***

***Università degli Studi di Padova***

***t<sup>2</sup>i – trasferimento tecnologico ed innovazione  
22 maggio 2017 – Incubatore Certificato***

***[www.t2i.it](http://www.t2i.it)***



## **SMART WORKING: Le tecnologie nei processi organizzativi**



### **Agenda**

- ✓ **Scopo dell'intervento e presentazione della ricerca**
- ✓ **Stato dell'arte**
- ✓ **Casi studio**
- ✓ **Nuovo modello per le realtà organizzative**
- ✓ **Verifica del modello in n. 4 PMI**



## **Scopo dell'intervento**



***(a) Illustrare soluzioni, caratteristiche e trend organizzativi innovativi***

***(b) Fornire un modello esemplificativo della realtà organizzativa***



## **Presentazione della ricerca**

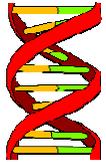


**Quali sono le principali soluzioni, caratteristiche e trend innovativi nelle organizzazioni?  
(in termini di controllo e di risorse umane)**

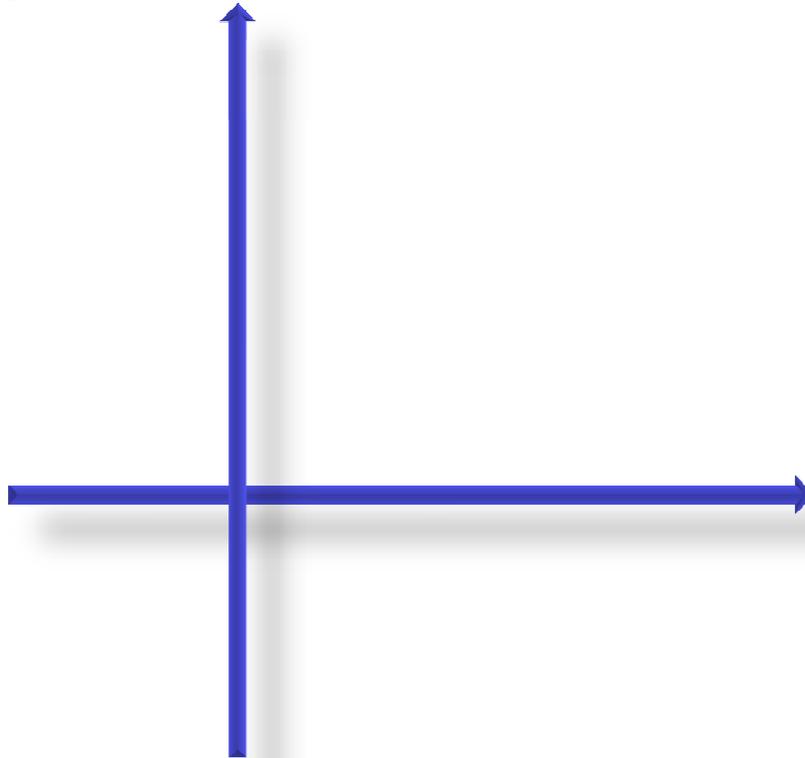
- ✓ **Stato dell'arte**
- ✓ **Casi studio in Multinazionali**
- ✓ **Casi studio in PMI**
- ✓ **Nuovo modello esemplificativo**



## Stato dell'arte - Le caratteristiche



**TECHNICAL CONTROL & HRM**  
*Che cosa l'organizzazione misura*

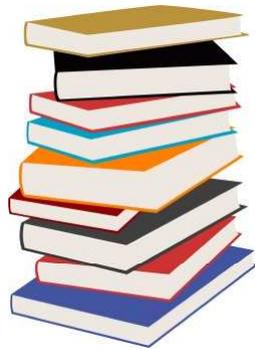


**SOCIAL CONTROL & HRM**  
*Come l'organizzazione gestisce*

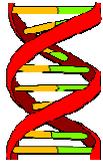




# Stato dell'arte – Soluzioni Innovative



## Stato dell'arte - Le caratteristiche



### TECHNICAL CONTROL & HRM

*Misure collegate e real-time multi-feedback*

*Facili ed accessibili misure*

*Misure focalizzate allo sviluppo delle risorse umane*

*Misure che supportano lo sviluppo delle competenze e dei KPIs*

*Trasparenti sistemi di selezione, ricompense e paghe*

### SOCIAL CONTROL & HRM

*Continua condivisione della conoscenza*

*Ambienti aperti utili per l'apprendimento*

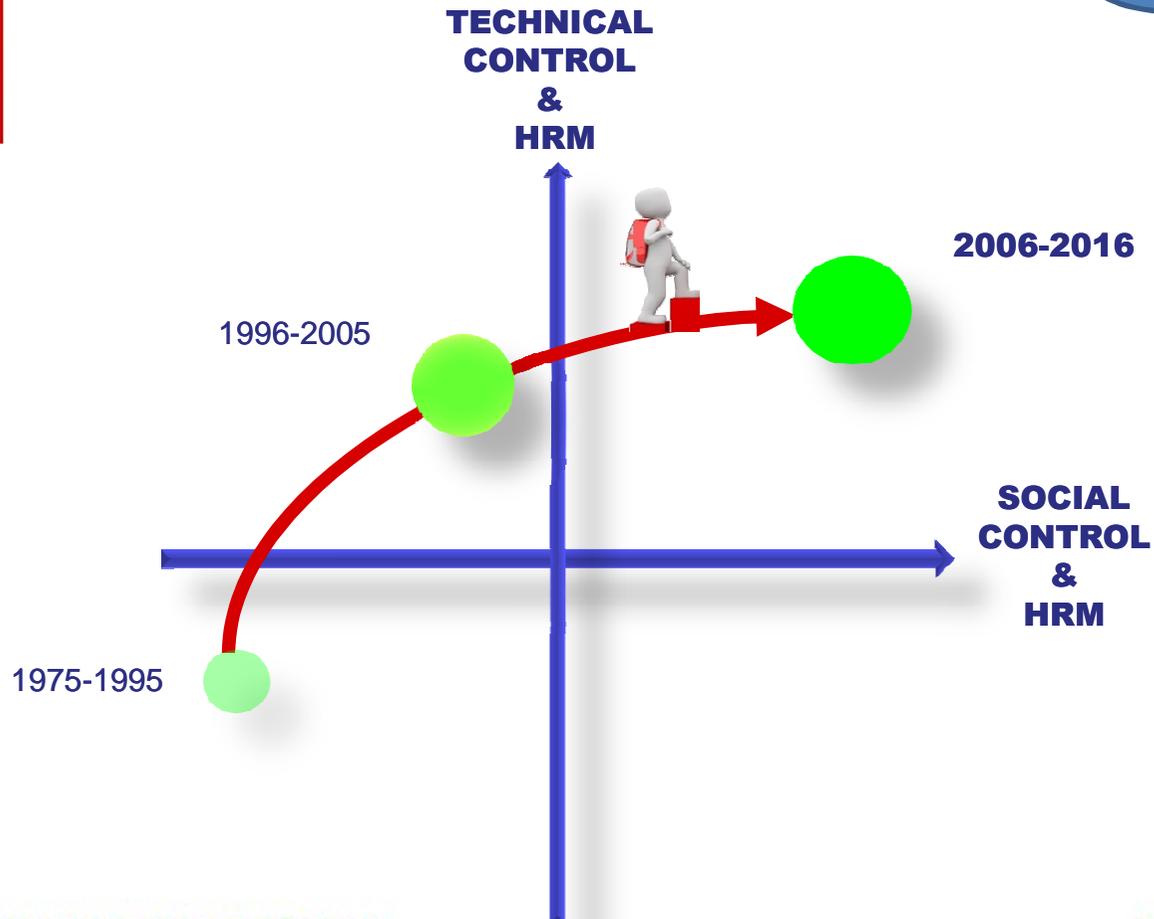
*Gestire aspetti cognitivi ed emozionali*

*Favorire autonomia, divertimento e nuove sfide*

*Trasparenti ed aperti sistemi di comunicazione*

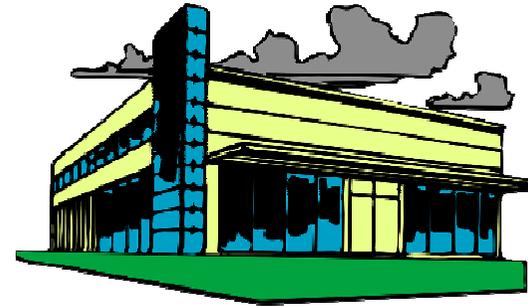


## Stato dell'arte - Trend





## Multinazionali - Casi studio



**Baxter**



**Capital One**



**Deloitte.**

**ebay**



**Kimberly-Clark**

**Marriott**



**NOVARTIS**



**ORACLE**



**Procter&Gamble**



**SANOFI**

**SIEMENS**



**Sysco**

**TESCO**

**Unilever**

**Yum!**

**Whirlpool**



# Multinazionali – Soluzioni innovative



GoodData Dashboards Reports Manage Search YCN Yammer Analytics 2.0

Yammer Analytics

Community Health Community Growth Group Breakdown **Adoption & Engagement** Content Analysis Contributor Performance FAQ

**y Adoption and Engagement**

DEPARTMENT: All MESSAGE CREATED DATE: Sep 10 2013 - Oct 9 2013

LOCATION: All Sentiment by Kanjoya

### Audience Breakdown

Active Users	Posters	Commenters	New Active Users	Recent Inactive	Lifetime Inactive
Users who have started a thread or written a reply.	Users who have started a new thread.	Users who have written replies in a thread.	Users that were active for the first time during the specified date range.	Users who have previously been active, but were not during the specified date range.	Users who have never written a post or reply since joining the network.
<b>864</b>	<b>627</b>	<b>783</b>	<b>329</b>	<b>1,647</b>	<b>589</b>
(12.6%)	(9.2%)	(11.4%)	(4.8%)	(24.1%)	(8.6%)

### Top Users by First Replies

### Response Analysis

Average Users Per Thread	Unanswered Questions
<b>2.1</b>	<b>154</b>
With Reply	Average Minutes to Reply
<b>52%</b>	<b>3,483</b>



## Multinazionali – Soluzioni innovative



**yammer**  
The Enterprise Social Network



**@Workplace**  
by **facebook**

## Multinazionali – Le caratteristiche



### TECHNICAL CONTROL & HRM

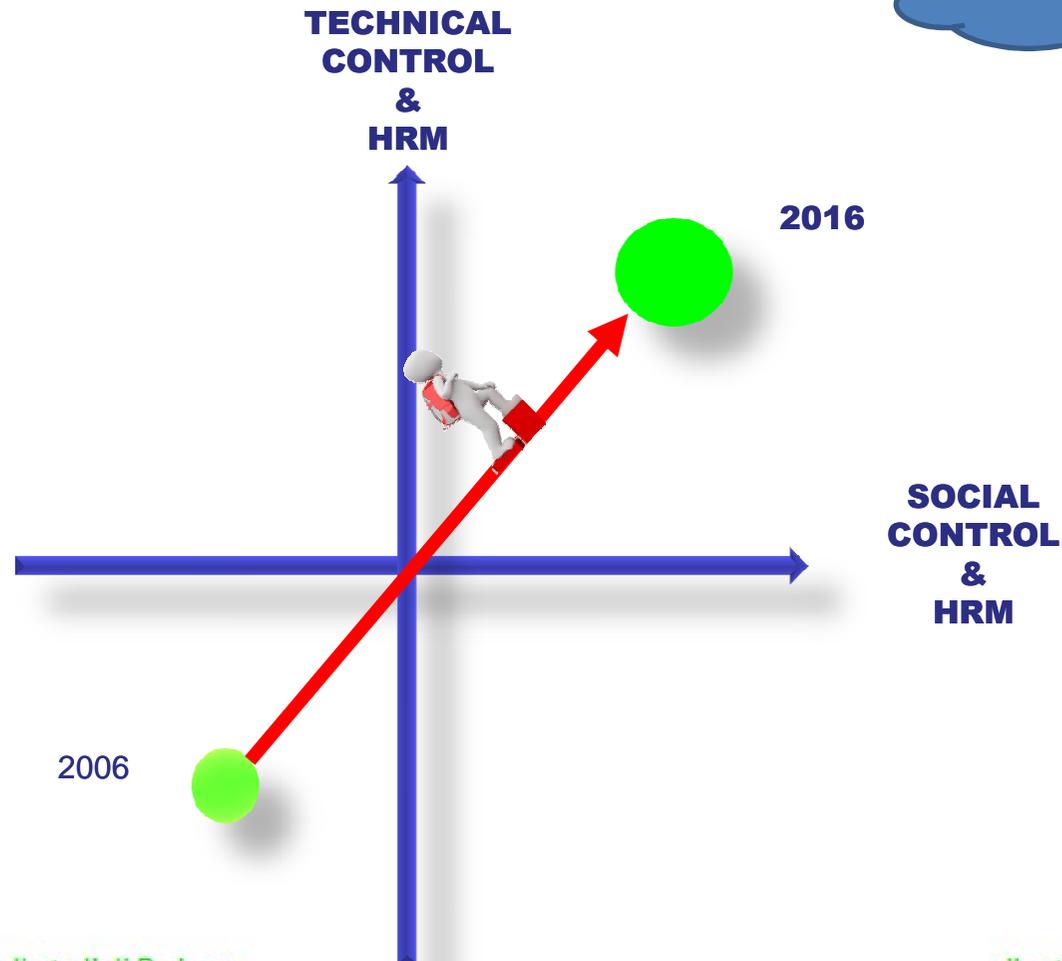
*Consente di visualizzare i dati in real-time  
Permette una auto-analisi e auto-monitoraggio  
Incoraggia la misurazione delle competenze  
Supporta l'uso di cruscotti aziendali*

### SOCIAL CONTROL & HRM

*Permette continui feedback, suggerimenti e discussioni  
Facilita la condivisione di interessi e hobby  
Favorisce l'apprendimento agendo su emozioni e comportamento  
Incoraggia l'auto-apprendimento e l'auto-gestione  
Supporta la trasformazione delle competenze*



## Multinazionali - Trend





## PMI Caso studio - Soluzioni innovative



### APPROCCIO TRADIZIONALE

- Approvazioni Formali
- Comunicazioni Istituzionali
- Feedback Formali
- Classici canali ICT
- Comune Conoscenza Organizzativa
- Supporto Organizzativo
- Network Ripetitivo

MEETING  
SETTIMANLI  
FACE TO FACE



### APPROCCIO INNOVATIVO

- Approvazioni Informali
- Comunicazione Inclusiva
- Continui Feedback
- Innovativi canali ICT
- Approccio Organizzativo Comune
- Libertà Organizzativa
- Network Connettivo

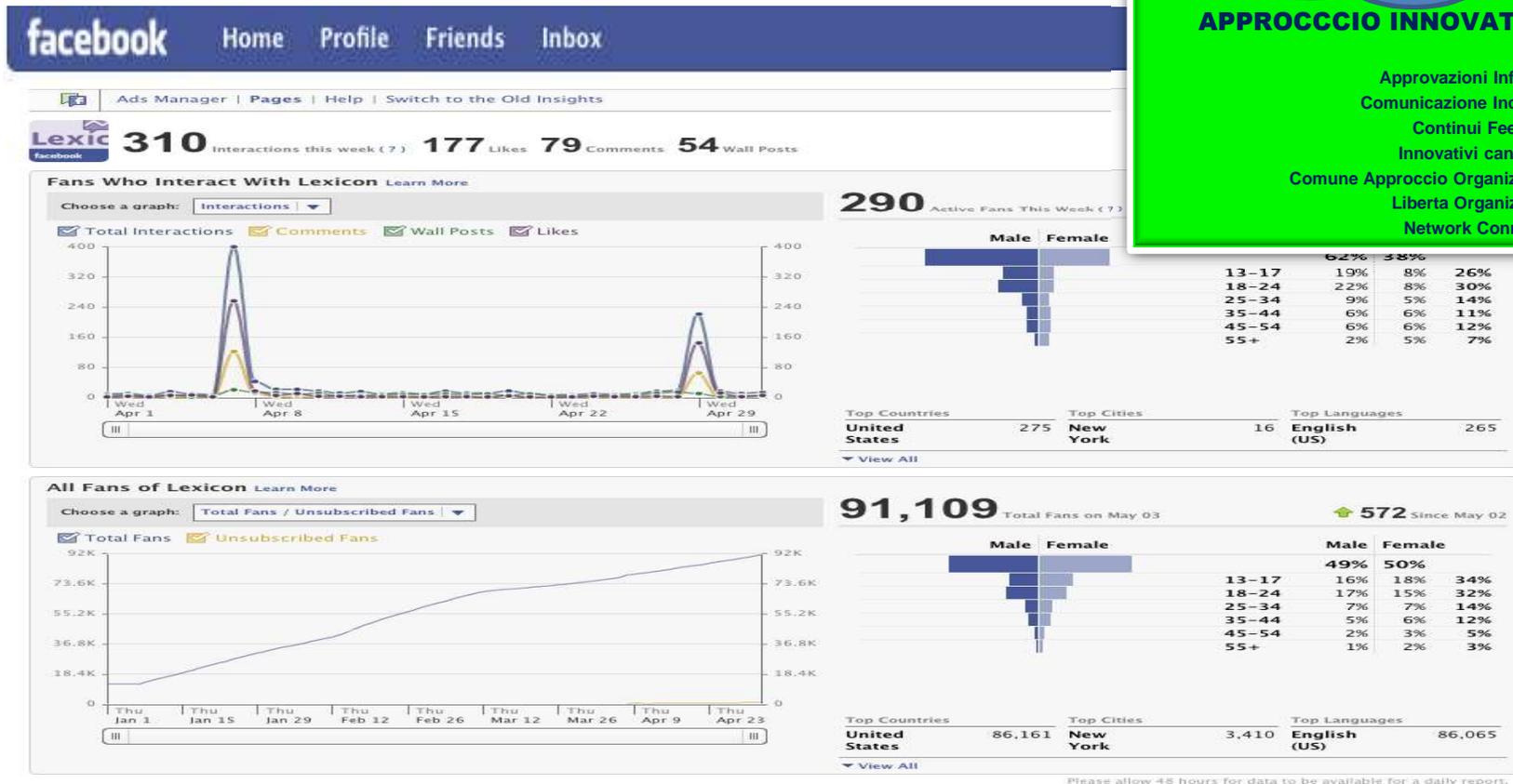


# PMI - Caso studio

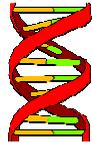


## APPROCCIO INNOVATIVO

- Approvazioni Informali
- Comunicazione Inclusiva
- Continui Feedback
- Innovativi canali ICT
- Comune Approccio Organizzativo
- Liberta Organizzativa
- Network Connettivo



## PMI - Le principali caratteristiche



### TECHNICAL CONTROL & HRM

*Consente di raccogliere i dati con un approccio visual  
Permette una auto-analisi e auto-monitoraggio  
Incoraggia l'auto misurazione  
Favorisce l'uso di KPIs  
Consente di avere un network connettivo di misure*

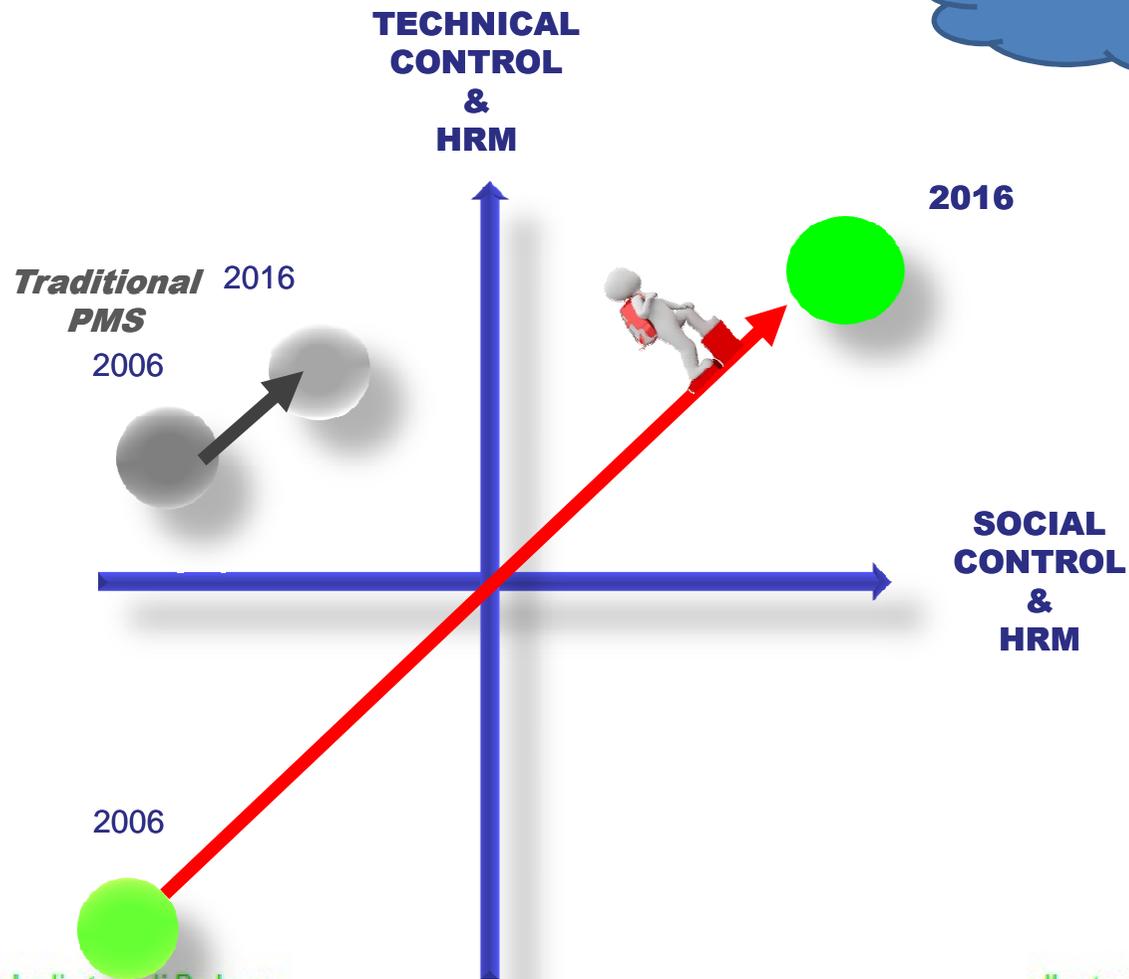
### SOCIAL CONTROL & HRM

*Continui feedback e suggerimenti  
Comunicazione inclusive  
Team-working collaborativo  
Comune e flessibile conoscenza condivisa  
Network connettivo*





# PMI - Trend



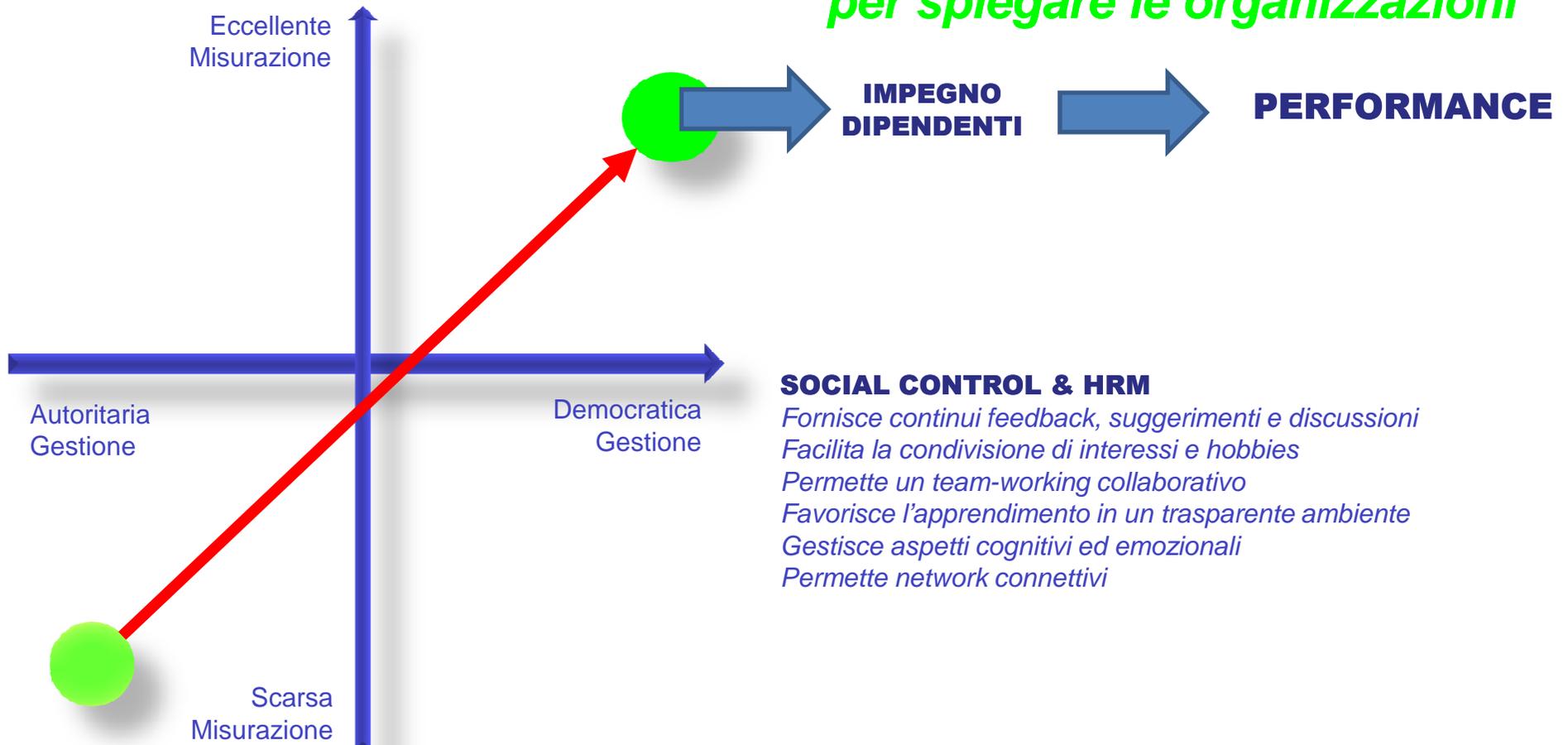
## TECHNICAL CONTROL & HRM

*Real-time e visual multi-feedback  
Misure collegate a competenze e a KPI  
Facili ed Accessibili informazioni  
Permette una auto-analisi e auto-monitoraggio  
Trasparenti sistemi premianti e di selezione*



**Un modello**

**per spiegare le organizzazioni**



## SOCIAL CONTROL & HRM

*Fornisce continui feedback, suggerimenti e discussioni  
Facilita la condivisione di interessi e hobbies  
Permette un team-working collaborativo  
Favorisce l'apprendimento in un trasparente ambiente  
Gestisce aspetti cognitivi ed emozionali  
Permette network connettivi*



## PMI- Aziende Manifatturiere



**ITALIA – Fatturato 26 milioni, Dipendenti 190**



**ITALIA – Fatturato 5.5 milioni, Dipendenti 17**



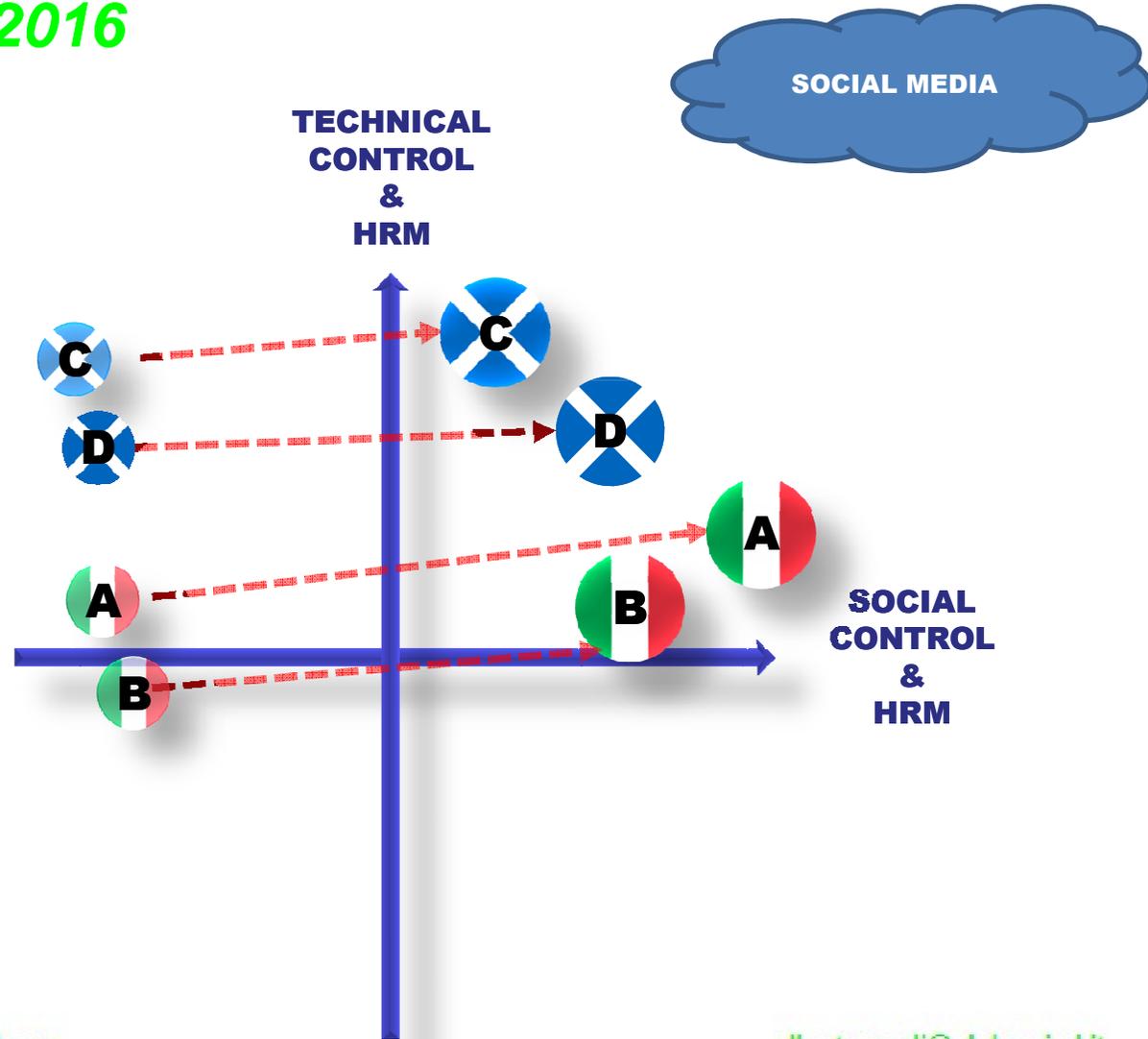
**SCOZIA – Fatturato 45 milioni, Dipendenti 4950**



**SCOZIA – Fatturato 20 milioni, Dipendenti 130**

## PMI – Dal 2006 al 2016

- A** Fatt. 26 milioni, Dipendenti 190
- B** Fatt. 5.5 milioni, Dipendenti 17
- C** Fatt. 45 milioni, Dipendenti 495
- D** Fatt. 20 milioni, Dipendenti 190

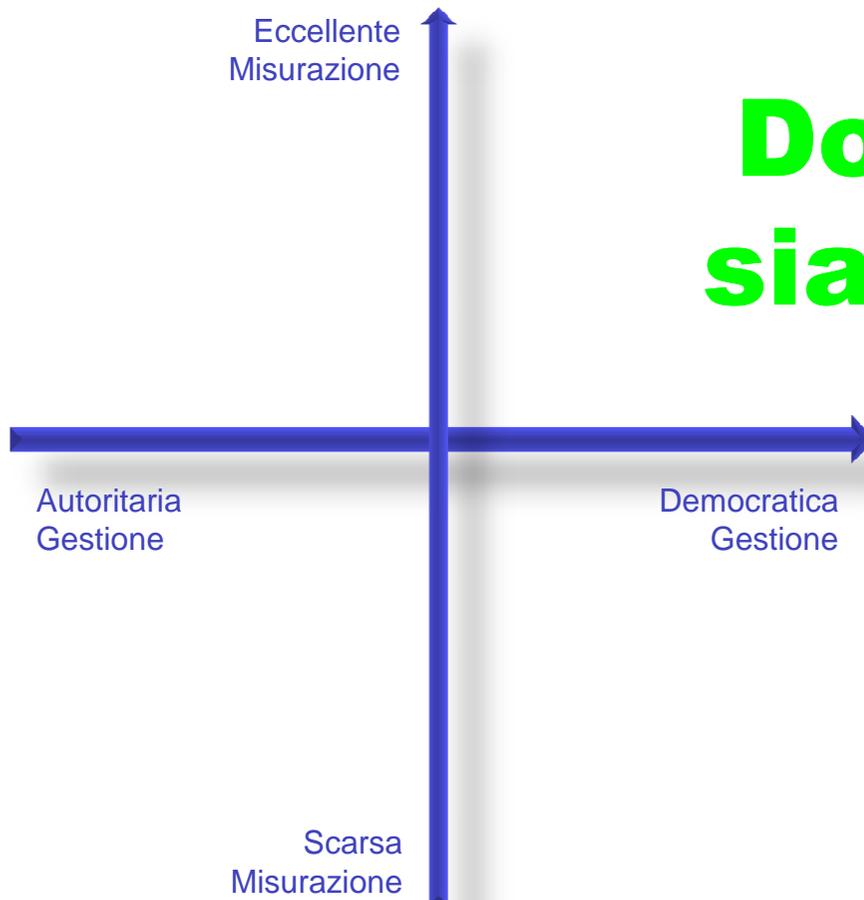


## TECHNICAL CONTROL & HRM

*Real-time e visual multi-feedback  
Misure collegate a competenze e a KPI  
Facili ed Accessibili informazioni  
Permette una auto-analisi e auto-monitoraggio  
Trasparenti sistemi premianti e di selezione*



**Dove  
siamo ?**



## SOCIAL CONTROL & HRM

*Fornisce continui feedback, suggerimenti e discussioni  
Facilita la condivisione di interessi e hobbies  
Permette un team-working collaborativo  
Favorisce l'apprendimento in un trasparente ambiente  
Gestisce aspetti cognitivi ed emozionali  
Permette network connettivi*



## ***Verifica dei contenuti dell'intervento***

***(a) Illustrare innovative soluzioni, caratteristiche e trend***

***(b) Fornire un modello per spiegare la realtà organizzativa***



## Bibliografia

1. Sardi, A., Nudurupati, S. and Garengo, P. (2016). A literature review on PM and HRM. Submitted to the "International Journal of Management Review "
2. Sardi, A. and Garengo, P. (2016). Performance measurement and HRM tools. Submitted to the Production Planning and Control
3. Sardi, A. and Garengo, P. (2016). Performance management and HRM in a leading PMI: the social media grand challenge (in progress).
4. Sardi, A. and Garengo, P. (2016). HR performance management in Multinazionali. Performance Measurement Association (PMA), 26-29 June , 2016, Edinburgh, Scotland
5. Sardi, A., Garengo, P. and Bititci, U. (2016). The new generation of HR and performance management. Performance Measurement Association (PMA), 26-29 June , 2016, Edinburgh, Scotland
6. Sardi, A. and Garengo, P. (2015) Performance Management in innovative PMI: the key role of social media. Toulon-Verona Conference "Excellence in services", 30-31 September, Palermo, Italy



***Grazie per l'attenzione***

**SARDI ALBERTO**  
***alberto.sardi@phd.unipd.it***  
***tel. 348 0723326***





NAVIGA HOME RICERCA **24 ORE** ABBONATI ACCEDI

## IMPRESA & TERRITORI

INDUSTRIA SERVIZI CONSUMI LAVORO EXPORT MONDO & MERCATI STORIE D'IMPRESA AGRICOLTURA TURISMO MARITTIMA RAPPORTI24

**NUOVA FORD EDGE** Scopri di più

Marzo in corsa per il made in Italy | Gasdotto Tap: a un anno dall'avvio Italia ancora ferma | Pagamenti della Pa: meno di un quarto è puntuale | Più lavoro, Milano ritorna oltre i livelli pre-crisi

FLESSIBILITÀ. SPERIMENTAZIONE CON 100 ADDETTI

# Comincia da Alba lo smart working della Ferrero

**R.it** | **ECONOMIA & Finanza** con Bloomberg® | RICERCA

Home Finanza con Bloomberg Lavoro Calcolatori Finanza Personale **AFFARI&FINANZA** Osserva Italia

# Smart-working, l'Italia è ultima in Europa