

# CASE STUDY

Described for the project: "The Hexagonal Leader"

## Name of the organization

Iskratel, d.o.o.

## Website of the organization

<https://www.iskratel.com/si/>

## Logotype of the organization



## Type of organization

- Business organization  
 Public administration  
 NGO's  
 Others (what kind?) .....

## Size of the organization

- Small  
 Medium  
 Large

## Economic sector

Telecommunications

## Brief description of the organization

ISKRATEL è il principale fornitore europeo di soluzioni per la trasformazione digitale di: telecomunicazioni, trasporti, sicurezza pubblica ed energia e fornitura di servizi di produzione. Con i propri centri di sviluppo e produzione, più di 900 dipendenti e una presenza locale in più di 30 paesi, unisce esperienza e competenza con creatività e innovazione. Si sforzano di creare valore, garantire la

sicurezza, aumentare l'efficienza e migliorare la qualità della vita. Creano nuovo valore, forniscono sicurezza e migliorano la qualità della vita complessiva. Creano soluzioni per operatori di telecomunicazioni e fornitori di servizi, per la digitalizzazione dei trasporti, della sicurezza pubblica, delle industrie energetiche e nel campo dei servizi di produzione elettronica.

### Case study description (situation / the problem they are facing) [max 2000 characters]

In linea con la strategia HR dell'azienda, che sostiene fortemente quella legata al business, sono state avviate attività di trasformazione della cultura organizzativa, con l'obiettivo di istituire t. i. CONNECTing culture.

Nel 2017, hanno notato uno scarso coinvolgimento dei dipendenti e un insoddisfacente raggiungimento dei risultati aziendali (mancata implementazione della strategia aziendale). Per far fronte a questo, hanno collegato le persone ai processi (creato nuovi strumenti), nonché due aree di business - risorse umane e pubbliche relazioni, al fine di porre in essere misure più efficaci in relazione alla trasformazione della cultura aziendale.

### Suggested solutions (added pros and cons)

L'azienda era ben consapevole che il cambiamento avrebbe avuto effetto solo se fosse iniziato al livello più alto. La Direzione responsabile del progetto e la Direzione Risorse Umane, hanno predisposto un'intensa strategia con la quale si sono affiancate al management che ha svolto una funzione di consulenza strategica. Al livello più alto, si sono impegnati nell'agilità e sono riusciti a collegare e aggiornare tutti i processi chiave del personale (nuovi progetti) e hanno iniziato a comunicarli in modo diverso all'ambiente interno; utilizzando "nuovi linguaggi" e canali di comunicazione, al fine di attrarre e coinvolgere i dipendenti nel cambiamento. Si sono avvicinati allo sviluppo della leadership in modo importante, perché a loro avviso, la leadership ha la massima influenza e determina la cultura organizzativa. Hanno scoperto che per ottenere i cambiamenti desiderati nella cultura, è necessario cambiare la comunicazione, soprattutto all'interno dell'organizzazione / azienda. Sono partiti dai valori e dalla strategia dell'azienda e hanno coinvolto tutti i dipendenti.

### Chosen solution

Hanno optato per un approccio globale e dall'alto verso il basso, che includeva una serie di attività in diversi settori, in particolare le già citate risorse umane e la comunicazione.

Le attività per lo sviluppo della loro cultura CONNECTING, sottolineando che si tratta di un processo continuo, sono state riassunte in tre aree: Leadership, Energy, Trust, le cui iniziali formano la parola LET, ovvero:

- Leadership: sviluppo della leadership mirata attraverso l'applicazione Iskratel Dialogue (ID), che quest'anno è stata direttamente collegata alla remunerazione finanziaria dei dipendenti, allo sviluppo pianificato della leadership e alle competenze di leadership e alle competenze dei dipendenti (workshop, formazione ...) e alla creazione di collegamenti con la strategia aziendale attraverso una comunicazione chiara, continua e trasparente con i dipendenti.
- Energia: interconnessione di tutte le generazioni (dipendenti, figli, colleghi in pensione, alunni e studenti, candidati al mercato del lavoro, comunità locale) attraverso diverse attività e progetti, attività per aumentare l'impegno (elogi, premi non monetari, riconoscimento e promozione di realizzazioni) e la promozione e la gestione di una cultura innovativa come parte di una cultura CONNECTING.
- Fiducia: stabilire legami tra la direzione, i dipendenti, le risorse umane e i rappresentanti dei

dipendenti (introduzione di modifiche secondo l'approccio top-down, coinvolgimento dei dipendenti, responsabilizzazione dei manager e comunicazione trasparente per la fiducia reciproca).

### Rationale of the decision taken

L'azienda ritiene che la cultura organizzativa influenzi fortemente le prestazioni aziendali. Si sposa molto bene la dichiarazione di P. Drucker, che dice: "La cultura organizzativa mangia la strategia organizzativa per la colazione". Il cambiamento della cultura è sicuramente una delle sfide più grandi ed è importante essere consapevoli che si tratta di un processo a lungo termine. In Iskratel, hanno scelto un approccio globale, dove i fattori chiave sono le funzioni di collegamento a livello strategico e il supporto del management e l'impegno al cambiamento. Questi non avvengono dall'oggi al domani, quindi è necessario perseverare e adattare e sviluppare costantemente le attività in base alle circostanze: una gestione completa del cambiamento.

### Solution implemented in practice

Tutte le attività e gli approcci elencati hanno mostrato risultati. Dal 2017 registrano annualmente un aumento del coinvolgimento dei dipendenti e un collegamento ai risultati aziendali. Aumenta anche la visibilità del marchio Iskratel, anche come datore di lavoro. La performance della leadership è più visibile.

### Lesson learned

I risultati mostrano che l'azienda ha affrontato la trasformazione nel modo giusto. Il fatto è, tuttavia, che la trasformazione non è l'obiettivo finale, ma un processo continuo. A seconda delle circostanze interne ed esterne, adattano la strategia aziendale dell'azienda e quindi anche la strategia delle aree di supporto. Oggi, la loro cultura di connessione si riflette a tutti i livelli e la sviluppano costantemente con attività e progetti nuovi e aggiuntivi. Nel 2019 hanno promosso i loro valori, che si riflettono nella nuova parola CET (Curiosità, Energia e Fiducia) e sono definiti in relazione ai dipendenti, ai partner esterni e ai clienti.

I valori sono anche il fondamento del loro Codice, adottato lo scorso anno, che combina tre aree: Valori, Etica e Legislazione. Li impegna a rispettare gli standard di condotta, illumina la loro missione e visione ed evidenzia cinque principi fondamentali di funzionamento: leadership, relazioni interpersonali, un ambiente di lavoro sicuro e sano, sviluppo sostenibile, conformità e pratiche commerciali.

Il modo in cui lavorano ha dimostrato che il coinvolgimento dei dipendenti è una necessità. Con il cambiamento di successo, non è sufficiente sostenere solo la leadership, ma il loro esempio e la presenza nel cambiamento. La comunicazione pianificata, con messaggi chiari e con tutti gli stakeholder è estremamente importante. In effetti, non possono indicare nulla che cambierebbero, perché sono in continua evoluzione e aggiornamento.

### Connection to the six skills depicted in the project

- Mentalità e valori
- Risposta
- Il processo decisionale

L'esempio del caso di studio sopra descritto suggerisce che la direzione aziendale è consapevole

dell'importanza della soddisfazione e della lealtà dei dipendenti, poiché ciò in ultima analisi influisce sul successo e sull'efficienza dell'azienda sul mercato. Le trasformazioni sono state affrontate strategicamente e con un obiettivo chiaro. Includevano anche i dipendenti, in quanto l'inclusione di questi ultimi aumenta anche la loro fedeltà.

Inoltre, Iskratel attribuisce grande importanza alla comunicazione all'interno dell'azienda come uno degli elementi chiave del successo. La comunicazione può essere collegata al feedback come una delle abilità / abilità chiave di un leader di successo.

Il moderno ambiente aziendale richiede flessibilità e dinamismo da parte delle aziende. È richiesta la partecipazione di tutti i dipendenti, poiché le informazioni importanti sono presenti ovunque in azienda. Con il coinvolgimento attivo di tutti i dipendenti si creano le condizioni di base per la creazione di una comunicazione di "significato".

Negli ambienti di lavoro, è quindi necessario impegnarsi per garantire che la comunicazione sia concreta a tutti i livelli: questioni concrete, obiettivi concreti, circostanze concrete. I leader nelle aziende svolgono la gestione, organizzazione e pianificazione attraverso la comunicazione. Il risultato della comunicazione è il raggiungimento degli obiettivi e anche la creazione di una buona atmosfera. Il successo di un'organizzazione dipende in gran parte dalla comunicazione tra i dipendenti.