

thomas[™]
your business. your people. but better



engage 

**La messa a punto
completa dell'engagement
nella tua organizzazione**

Executive Report mercoledì 20
dicembre 2017
per thomas

Come l'Engage può alimentare una performance migliore

Le Persone del Lunedì e le Persone del Venerdì

Le persone del **Lunedì** si svegliano al mattino, saltano fuori dal letto e non vedono l'ora di arrivare al lavoro; queste persone si godono la loro giornata. Il loro lavoro è soddisfacente ed appagante, svolto con collaboratori che apprezzano profondamente. Le persone del lunedì tornano a casa con un senso di realizzazione e di completezza, impazienti per il prossimo giorno di lavoro. Le persone del **Venerdì** si trascinano a lavoro. Passano la loro giornata guardando l'orologio ed evitando il capo. Il ritorno verso casa è pieno di timore per il domani e di speranze per un impiego migliore.

La maggior parte delle differenze tra le persone del Lunedì e quelle del Venerdì si riflette nel loro livello di **Engagement** sul posto di lavoro - quanto positivamente essi percepiscono il proprio lavoro e le persone con cui lavorano. Le organizzazioni vincenti assumono più persone del Lunedì che persone del Venerdì.

L'Engage fornisce una messa a punto sul livello di coinvolgimento all'interno della tua organizzazione, dandoti la possibilità di sbloccare il potenziale del tuo staff. Questo report riassume i risultati della tua Engage Survey, evidenziando le tue aree di forza, le vulnerabilità e puntualizzando i piani d'azione per raggiungere un successo reale e per creare un posto dove lavorare è davvero magnifico.

Attraverso Engage:

- Le tue risorse si sentiranno più coinvolte e unite, facendo qualche sforzo in più ed investendo di più nella sfera emotiva.
- I Leader e i Manager svilupperanno competenze maggiori diventando più competenti e fiduciosi.
- I Clienti riceveranno un servizio superiore e trarranno beneficio da nuove idee ed innovazioni.
- L' Organizzazione libererà il proprio potenziale, migliorando la performance e rafforzando il profitto.

Gli Elementi Fondamentali dell'Engagement sul Posto di Lavoro: La Scienza

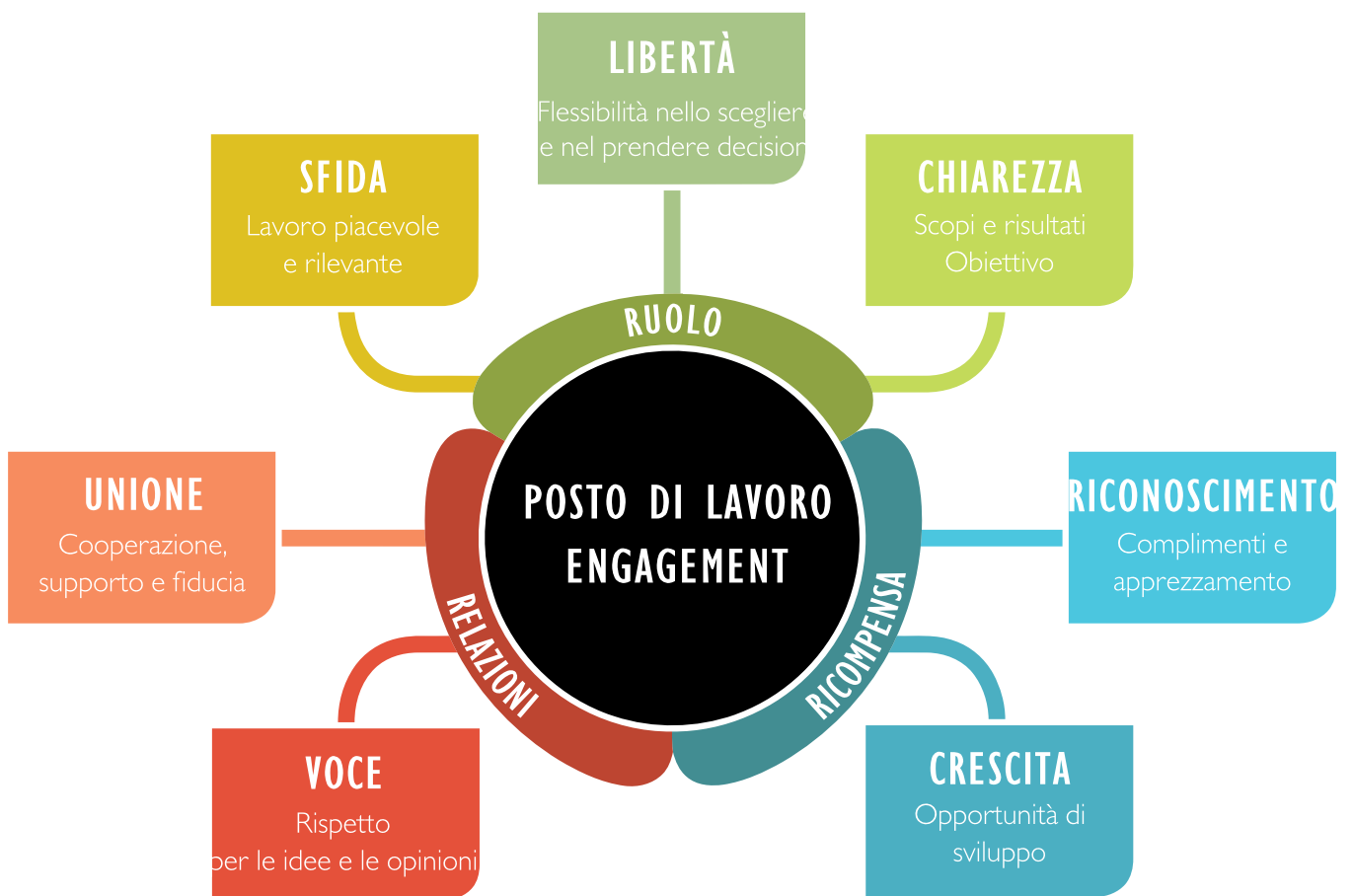
Fin dall'antichità, gli esseri umani hanno imparato a vivere in gruppo per fini di sicurezza e prosperità. Siamo esseri sociali e in quanto tali abbiamo bisogno degli altri. Tuttavia, per poter crescere e sentirsi parte integrante di un gruppo, gli esseri umani hanno dei bisogni che devono essere soddisfatti. Questo è tanto vero a livello lavorativo, quanto lo è all'interno di ogni famiglia o tribù.

L'Engage si basa su queste informazioni scientifiche per misurare i bisogni primari degli esseri umani che influenzano l'Engagement e la performance in ambito lavorativo.

I dati delle nostre ricerche, ottenuti attraverso diverse migliaia di soggetti, provano che l'engagement si manifesta in tre dimensioni fondamentali dell'ambiente lavorativo. Quello che conta ed è importante per le persone in ambito lavorativo è:

- Le Relazioni che intrattengono
- Il Ruolo che occupano
- La Ricompensa che ottengono

Queste dimensioni fondamentali sono descritte più dettagliatamente nel modello dei 7 elementi dell'Engagement sul posto di lavoro.



Livello Globale di Engagement

Il totale di 4 risposte totali su i 4 dipendenti che hanno completato il sondaggio Engage, indica un tasso di risposta di 100%. Il riquadro qui sotto indica il punteggio di Engagement a livello globale:

Generale		65%	
	Vulnerabilità potenziali	Opportunità potenziali	Forza relativa

Qual è il livello di Engagement del tuo staff?

Ogni organizzazione ha alcune persone con scarsi livelli di engagement ed alcune persone con alti livelli di engagement. Il quadro qui sotto è un'analisi dei dati raccolti da 4 e mostra la percentuale di popolazione aziendale distribuita sui 3 livelli di Engagement in ambito lavorativo: **Basso**, **Moderato** e **Alto**.



I 7 Elementi Fondamentali dell'Engagement

Il quadro qui sotto mostra i punteggi in percentuale per ognuno dei 7 elementi fondamentali dell'Engagement sul posto di lavoro in thomas :

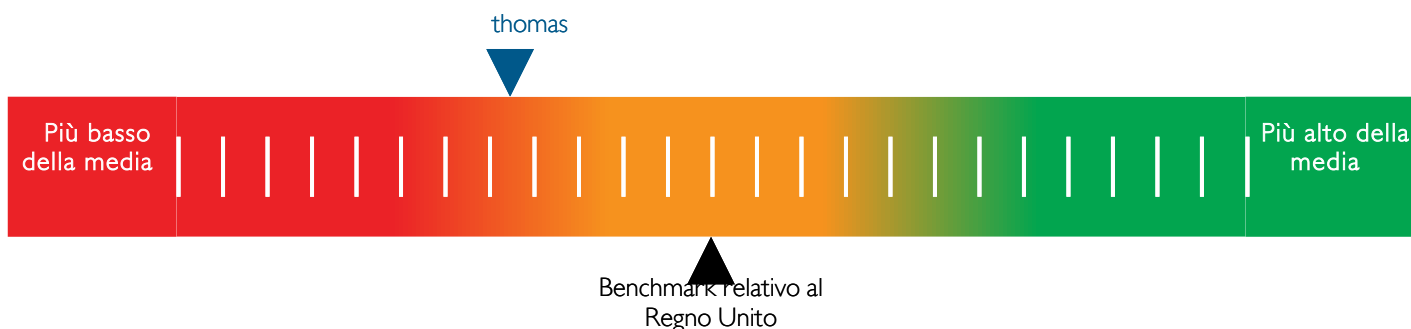
Relazioni 67%	Ascolto	64%	Opportunità Potenziali	Punti di forza relativi
	Collaborazione	71%		
Ruolo 59%	Sfida	55%	Opportunità Potenziali	Punti di forza relativi
	Libertà	61%		
	Chiarezza	59%		
Ricompensa 71%	Riconoscimento	78%	Opportunità Potenziali	Punti di forza relativi
	Crescita	64%		
Dimensioni	Fattori	Vulnerabilità Potenziali	Opportunità Potenziali	Punti di forza relativi

L'analisi indica che la tua organizzazione è relativamente forte nel fattore **Riconoscimento** .L'analisi mostra inoltre che la tua organizzazione ha potenziali opportunità nei fattori **Ascolto** , **Collaborazione** , **Libertà** e **Crescita** .In aggiunta, l'analisi mostra che la tua organizzazione ha potenziali vulnerabilità nei fattori **Sfida** e **Chiarezza** .

Rispetto agli altri?

Engagement Globale

Una strategia utile per comprendere il tuo livello di Engagement sul posto di lavoro è il confronto con altre organizzazioni. Il quadro seguente mostra come il livello di Engagement di thomas si rapporta al Benchmark italiano:



L'analisi dei risultati indica che i punteggi di thomas risultano più bassi rispetto ad altre organizzazioni in termini di Engagement globale sul posto di lavoro.

Il quadro sottostante dimostra come thomas si rapporta ad altre organizzazioni italiane per ognuna delle 3 Dimensioni dell'Engagement sul posto di lavoro: **Relazioni, Ruolo e Ricompensa**.

Relazioni — fiducia, supporto, rispetto e inclusione



L'analisi dei risultati indica che i punteggi di thomas risultano più bassi rispetto ad altre organizzazioni.

Ruolo - lavoro impegnativo, autonomia, coinvolgimento e direzione chiara



L'analisi dei risultati indica che i punteggi di thomas risultano considerevolmente più bassi rispetto ad altre organizzazioni.

Reward — apprezzamento, apprendimento e sviluppo



L'analisi dei risultati indica che i punteggi di thomas risultano considerevolmente più elevati rispetto ad altre organizzazioni.

La sezione seguente esplora le Dimensioni e i Fattori fondamentali dell'Engagement in maniera più dettagliata.

Relazioni

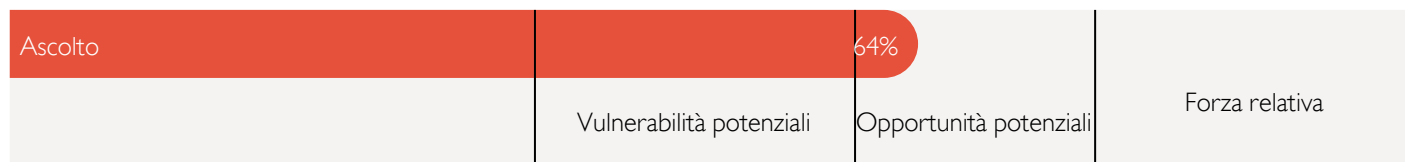
Nel contesto lavorativo gli individui vogliono essere parte di un team, desiderano essere accettati e valorizzati dal gruppo. E' importante lavorare con persone di cui ci si possa fidare e che siano in grado di offrire un certo supporto, a cui interessano le tue opinioni e le tue idee. Il quadro qui sotto mostra il modo in cui lo staff si suddivide su ognuno dei 3 livelli delle **Relazioni: Basso, Moderato e Alto**.



La forza e la qualità delle **Relazioni** è misurata dai elementi **Voce** e **Unione**. Il quadro qui sotto mostra i punteggi percentuali per ognuno di questi fattori:

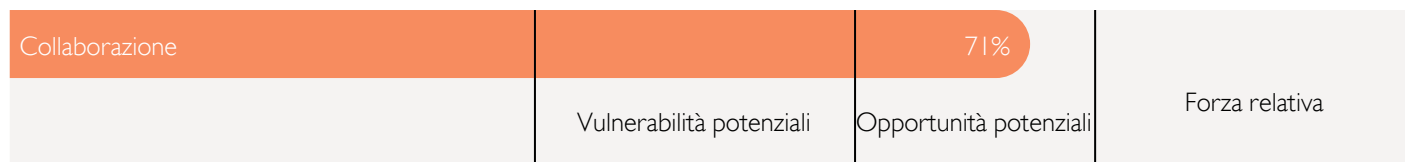
Voce

Le persone hanno bisogno di sentirsi accettate, di percepire che le proprie opinioni siano accolte e prese in considerazione per la pianificazione di azioni ed hanno inoltre bisogno di sentirsi ascoltate e rispettate.



Unione

Gli esseri umani hanno bisogno di essere valorizzati dai gruppi di cui fanno parte. Hanno bisogno di sicurezza, fiducia, supporto, e di relazioni amichevoli ed improntate alla cooperazione.



Analisi

Paragrafo sull'Analisi delle Relazioni

Azioni

Le organizzazioni con un engagement elevato sono quelle che comprendono che il comportamento quotidiano dei manager e il loro modo di prendere le decisioni e di gestire le interazioni è importante per rafforzare le Relazioni. Solitamente, in queste organizzazioni si nota un aumento della fiducia ed una minimizzazione del conflitto. In modo ancora più rilevante, queste organizzazioni sono consapevoli che l'eccellenza dipende da come i leader si relazionano e da come questi sono in grado di imparare dalle proprie risorse.

Ruolo

Un fattore di estrema importanza per le persone in ambito lavorativo riguarda la soddisfazione che essi traggono dal proprio ruolo. Perché ciò accada, è necessario stabilire ruoli chiari a cui attribuire adeguati carichi di lavoro che siano al contempo stimolanti, flessibili e che offrano un senso di realizzazione costante. Il quadro sottostante indica la distribuzione dello staff sui 3 livelli: **Basso, Moderato ed Elevato** per la dimensione **Ruolo**.



Il livello di engagement per il **Ruolo** viene misurato dagli elementi di **Sfida, Chiarezza e Libertà**. Il quadro sottostante mostra i punteggi percentuali per ognuno di questi fattori:

Sfida

Gli individui eccellono in compiti per cui sono "portati" e che trovano appaganti. Nel portarli a termine, essi avvertono un senso di soddisfazione e realizzazione.

Sfida	55%		
	Vulnerabilità potenziali	Opportunità potenziali	Forza relativa

Libertà

Le persone si sentono più coinvolte quando viene loro concesso credito, la responsabilità di prendere decisioni e la libertà e flessibilità di scegliere come svolgere il proprio lavoro.

Libertà	61%		
	Vulnerabilità potenziali	Opportunità potenziali	Forza relativa

Chiarezza

Le persone si sentono coinvolte quando comprendono cosa ci si aspetti da loro, lo scopo del loro lavoro e come ciò può fare la differenza per l'azienda e i suoi clienti.

Chiarezza	59%		
	Vulnerabilità potenziali	Opportunità potenziali	Forza relativa

Analisi

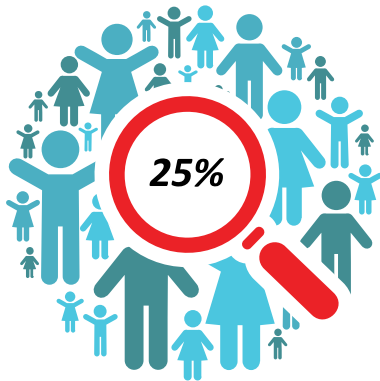
Paragrafo sull'Analisi del Ruolo

Azioni

Le Organizzazioni di successo riconoscono l'importanza di comunicare obiettivi specifici e una visione condivisa, offrono possibilità di scelta, flessibilità ed incoraggiano le persone ad essere più responsabili e coinvolte nei processi di innovazione. I manager individuano i talenti delle proprie risorse e assegnano sfide e compiti stimolanti in base ai punti di forza. Inoltre, sono capaci di fornire opportunità di raggiungere e celebrare il successo.

Ricompensa

La retribuzione è sicuramente importante, ma le persone nel loro contesto lavorativo cercano anche altre forme di ricompensa. Desiderano essere apprezzate per i loro sforzi e ci tengono a ricevere qualche forma di riconoscimento quando portano a termine un lavoro. Tutto ciò rappresenta una sorta di remunerazione emotiva che nutre l'autostima e la fiducia in sé stessi. Altre forme di ricompensa sono costituite dall'apprendimento e dallo sviluppo. Le persone si aspettano di migliorare e di accrescere i propri talenti. Il quadro sottostante evidenzia la distribuzione del tuo staff sui 3 livelli: **Basso**, **Moderato** ed **Alto** per la dimensione **Ricompensa**.



Basso engagement



Engagement moderato

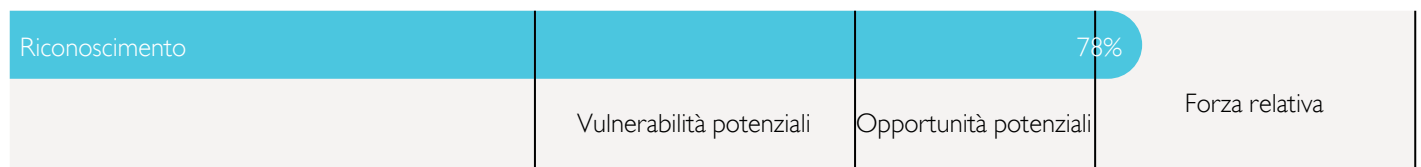


Alto engagement

L'intensità della **Ricompensa** viene misurata dagli elementi **Riconoscimento** e **Crescita**. Il quadro qui sotto mostra i punteggi percentuali per ognuno di questi fattori:

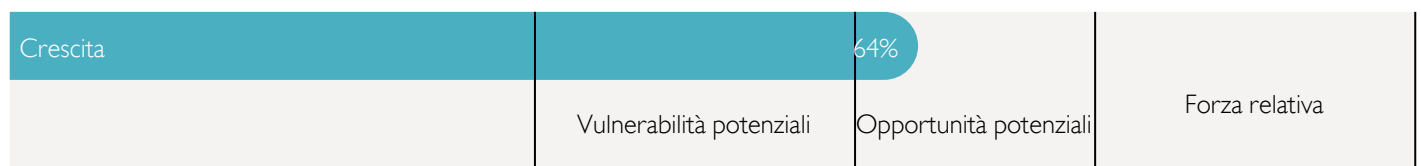
Riconoscimento

L'approvazione, l'apprezzamento e il riconoscimento aumentano la fiducia in sé stessi e rendono più produttive le risorse di un'azienda.



Crescita

Un mondo in costante cambiamento implica che gli individui, al giorno d'oggi, debbano continuamente apprendere e sviluppare il proprio talento e le proprie competenze.



Analisi

Paragrafo di Analisi della Ricompensa

Azioni

Le organizzazioni altamente performanti credono nel principio della Ricompensa. Programmi di valorizzazione vengono implementati spesso accanto a processi di definizione degli scopi, finalizzati all'apprendimento e mirati a sviluppare l'individuo nella sua globalità. I grandi manager si prendono del tempo per comprendere i bisogni di sviluppo delle proprie persone e le incoraggiano a sviluppare le proprie competenze. Creano opportunità per l'apprendimento, per fare esperienza, ed offrono spesso feedback costruttivi ed elogi.

Bright Sparks e Black Holes

Questa sezione esamina i risultati della tua Engage Survey nel dettaglio, aiutandoti a identificare specifici gruppi ad alto e basso Engagement all'interno della tua organizzazione. Qui sotto, i risultati mostrano la percentuale di distribuzione per ciascuna delle tre aree: **Basso**, **Moderato** e **Alto** Engagement.



La tabella qui sotto mostra i risultati dell'Engage per i sotto gruppi che hai scelto di analizzare:

Ruolo

Totale	Relazioni	Ruolo	Ricompensa
	Ascolto Collaborazione	Sfida Libertà Chiarezza	Riconoscimento Crescita

Ci sono uno o più campi che hanno un numero di rispondenti troppo basso per garantirne l'anonimato. Sono elencati qui sotto.

- Marketing Executive (n=1)
- Senior Consultant (n=2)
- Junior Consultant (n=1)
- other (n=0)

Sesso

Totale	Relazioni	Ruolo	Ricompensa
	Ascolto Collaborazione	Sfida Libertà Chiarezza	Riconoscimento Crescita

Ci sono uno o più campi che hanno un numero di rispondenti troppo basso per garantirne l'anonimato. Sono elencati qui sotto.

- Maschio (n=1)
- Femmina (n=3)
- Altro (n=0)
- Preferisco non rispondere (n=0)

Età

Totale	Relazioni		Ruolo			Ricompensa	
	Ascolto	Collaborazione	Sfida	Libertà	Chiarezza	Riconoscimento	Crescita

Ci sono uno o più campi che hanno un numero di rispondenti troppo basso per garantirne l'anonimato. Sono elencati qui sotto.

- 18-30 (n=3)
- 31-45 (n=1)
- 46-60 (n=0)
- 61+ (n=0)
- Preferisco non rispondere (n=0)

Anzianità di servizio

Totale	Relazioni		Ruolo			Ricompensa	
	Ascolto	Collaborazione	Sfida	Libertà	Chiarezza	Riconoscimento	Crescita

Ci sono uno o più campi che hanno un numero di rispondenti troppo basso per garantirne l'anonimato. Sono elencati qui sotto.

- Meno di 2 anni (n=4)
- 2 - 5 anni (n=0)
- 5 - 10 anni (n=0)
- 10 - 15 anni (n=0)
- Più di 15 anni (n=0)
- Preferisco non rispondere (n=0)

Tempo pieno/Part time

Totale	Relazioni		Ruolo			Ricompensa	
	Ascolto	Collaborazione	Sfida	Libertà	Chiarezza	Riconoscimento	Crescita

Ci sono uno o più campi che hanno un numero di rispondenti troppo basso per garantirne l'anonimato. Sono elencati qui sotto.

- A tempo pieno (n=4)
- Part-time (n=0)
- Preferisco non rispondere (n=0)

Indicatore di Benessere Organizzativo

L'Indicatore di Benessere Organizzativo è un'ulteriore valutazione dei risultati ottenuti tramite l'Engage e si fonda sul numero di rispondenti che indicano punteggi molto bassi di engagement. Numeri elevati in questo senso possono essere indicatori di rischio potenziale all'interno di thomas.



I risultati indicano che, globalmente, il benessere organizzativo nella tua organizzazione è alto. La maggior parte dello staff riporta buoni livelli di Engagement e considera un'esperienza positiva il lavoro presso thomas. Sono presenti solo pochi individui con punteggi di Engagement molto bassi (0 individui).

Gli individui con punteggi di engagement molto basso, potrebbero trovarsi in una o più delle seguenti situazioni:

- Non si sentono ascoltati o inclusi nel team.
- Carenza di direzione o significato del lavoro.
- Relazioni insoddisfacenti e scarsità di comunicazione.
- Mancanza di autonomia e flessibilità.
- Emarginazione dal resto dell'organizzazione.
- Carenza di apprezzamento e guida da parte del management.
- Limitate opportunità di sviluppo.

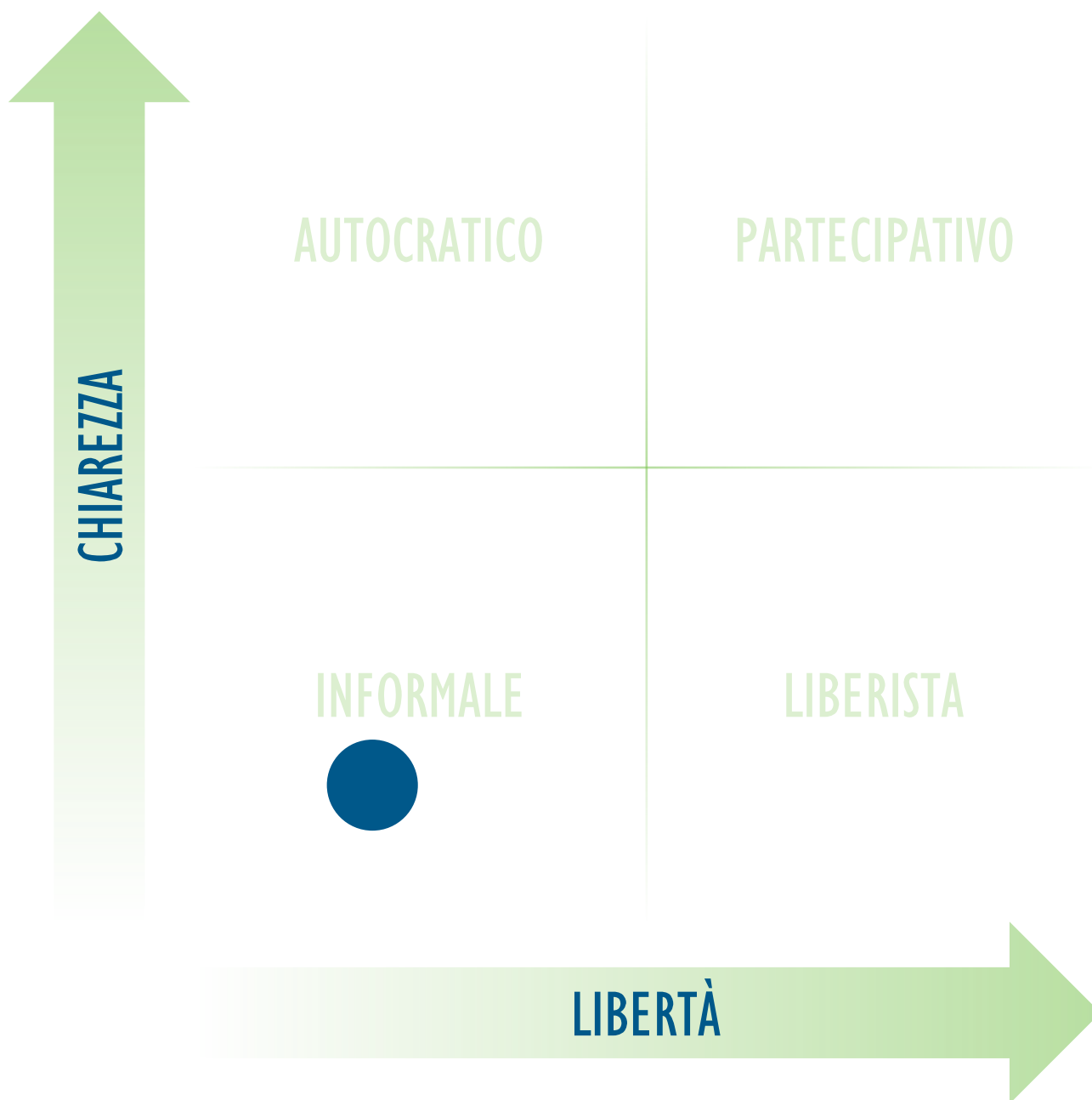
Un Engagement molto basso può condurre a:

- Problemi di performance.
- Conflitto e ritiro.
- Stress, calo nella fiducia in sé stessi, ansia, frustrazione e una generale negatività.
- Cali nell'impegno e desiderio di abbandonare l'azienda.
- "Detrattori" – risorse che esprimono il proprio malcontento attraverso i social media.
- La diffusione di negatività che può influenzare l'engagement generale.

Per massimizzare la performance organizzativa è importante individuare le aree di engagement molto basso; anche una minoranza di staff a basso engagement può avere effetti molto dannosi nel resto dell'organizzazione.

Quadrante dello Stile Manageriale ©

Il Quadrante dello Stile Manageriale© indica lo stile prevalente di management all'interno di un'organizzazione. Lo stile di management è spesso una combinazione del livello di autonomia (Libertà) e del livello di istruzione/spiegazione (Chiarezza) che i manager sono in grado di offrire.



- thomas (n=4)

Sebbene lo stile di management può variare tra i vari dipartimenti, i risultati dell'Engage Survey indicano che lo stile prevalente nell'area thomas tende verso Informale.

Caratteristiche di uno stile di Management Informale

- Processo di decision making informale.
- Carenza di una chiara strategia, direzione e definizione degli obiettivi.
- Relazioni basate su emozioni e competenze condivise.
- Percezione di bassa efficacia manageriale.
- Sistemi e processi inefficienti o datati .
- Basse aspettative sulla performance e sull'impegno.
- Risorse limitate.

Direzione: Limitata

Punti di forza

Nelle organizzazioni con uno stile di management informale potrebbero non essere necessari processi complessi di decision-making, obiettivi dettagliati o troppe indicazioni da parte dei manager in termini di direzione o controllo delle attività. Spesso questo stile ottiene una buona dose di successo a livello operativo, dove lo staff potrebbe preferire istruzioni precise che diminuiscano il livello di responsabilità personale. In alcune situazioni questo stile può incrementare la fiducia e l'iniziativa nei gruppi più competenti e organizzati. Una curva di apprendimento ripida, di solito, sollecita uno sviluppo rapido. Lo stile informale può emergere nelle organizzazioni con risorse limitate o rallentate dalla burocrazia, o in quelle che stanno affrontando periodi di cambiamento intenso o riorganizzazioni. Queste condizioni spesso generano opportunità per scovare il talento e sviluppare resilienza e creatività nello staff. Nella pratica, è un approccio definibile come "nuota o affonda".

Vulnerabilità

Nelle organizzazioni con uno stile di management informale, lo staff può avvertire una scarsa chiarezza e guida, e spesso può sentirsi impotente e poco valorizzato. Le risorse sono spesso confuse riguardo il proprio ruolo, così come i propri obiettivi e responsabilità e non hanno a disposizione i mezzi per reperire le informazioni necessarie. Questi tipi di mancanze, come l'assenza di espressione, di chiarezza e libertà, possono essere molto frustranti e portare a stress o a stati d'ansia. Lo stile informale può generare un basso livello di engagement e relazioni difficili, una scarsa performance e risultati di bassa qualità. Tutto ciò può implicare un aumento del turnover, del tasso di assenteismo ed infrazione delle regole. I manager informali tendono a non comprendere il potenziale delle proprie risorse e raramente spingono il proprio staff verso il miglioramento. Tendono a concentrarsi sui compiti quotidiani piuttosto che sullo scenario globale, comunicando raramente le ragioni delle loro azioni o decisioni. Ciò implica talvolta una carenza di autorità e credibilità che può indurre lo staff a sentirsi meno sicuro e in condizioni di precarietà.

Caratteristiche di uno Stile di Management Laissez-Faire

- Approccio di non intervento.
- Libertà dello staff nel prendere decisioni.
- Direzione e pianificazione spesso vaghe.
- Le relazioni sono informali e fondate sui valori personali.
- Delegazione dei compiti.
- Limitato coinvolgimento dei manager nelle attività quotidiane.
- Ci si aspetta che lo staff sia in grado di gestire le problematiche autonomamente.

Direzione: Trovatela da soli

Punti di Forza

Le organizzazioni caratterizzate da uno stile manageriale di laissez-faire possono apparire motivanti per individui con alti livelli di fiducia in sé stessi e desiderio di responsabilità. La libertà concessa è ampia, e ciò può essere molto apprezzato da persone sicure di sé, competenti e fortemente motivate. Ciò può incoraggiare la creatività e l'innovazione. Questo stile è efficace in situazioni creative dove pensieri nuovi e approcci innovativi sono necessari ed apprezzati. Lo staff può sentirsi valorizzato e spinto a gestire il cambiamento, e può assumersi grandi responsabilità e accrescere la produttività attraverso l'auto-motivazione. Un manager laissez-faire capace garantisce una possibilità di supporto, di feedback e di comunicazione con le sue risorse, ma crede nella capacità del suo team di ottenere i risultati senza strategie di controllo troppo stringenti. Nelle situazioni in cui si trova a gestire collaboratori particolarmente competenti ed in grado di lavorare da soli, questo tipo di manager può essere grande fonte di ispirazione e motivazione, incoraggiando lo sviluppo e fornendo un supporto dove necessario.

Vulnerabilità

Nelle organizzazioni con uno stile di management laissez-faire, lo staff può spesso non ricevere alcuna indicazione e può non avere chiari i propri obiettivi. Ciò non è una condizione ideale se non si hanno le conoscenze adeguate e l'esperienza necessaria per portare a termine i propri compiti e prendere decisioni autonome. Di conseguenza, le scadenze potrebbero non essere rispettate, in quanto non tutto lo staff è in grado di gestire i propri progetti senza una guida più diretta da parte di un manager. Le organizzazioni laissez-faire possono presentare una minore produttività e talvolta non rispettare i tempi di scadenza dei progetti. Lo staff privo di esperienza e conoscenza pertinenti può avvertire livelli di ansia e soffrire la mancanza di supporto. Il processo decisionale può altresì essere problematico, con una carenza di visibilità sugli obiettivi organizzativi rendendo a volte i target più difficilmente raggiungibili. Il Manager laissez-faire può essere visto come disinteressato alle sue risorse, conducendo a volte a cali di produttività e concentrazione. Le risorse meno motivate possono ridurre il loro rendimento o la qualità di produzione non sentendosi supportati e non essendo sempre direttamente incoraggiati a mantenere alti livelli di performance. Ciò può determinare un calo della crescita e dello sviluppo dello staff, che può sentirsi poco considerato e privo di guida.

Caratteristiche di uno stile di Management Autocratico

- Il leader prende tutte le decisioni.
- Limitata interazione e sfida.
- Comando e controllo.
- Istruzioni chiare e focus sui compiti.
- Controllo sulle persone.
- Alte aspettative e bassa tolleranza per il fallimento.
- Relazioni basate sul potere, sullo status e sulle competenze.

Direzione: A Modo Mio

Punti di forza

Nelle organizzazioni caratterizzate da uno stile di management autocratico, lo staff acquisisce sicurezza grazie alle competenze e all'esperienza dei manager. Lo staff sa chi comanda e quali sono le aspettative per ognuno di loro. Questo stile è ritenuto efficace quando devono essere prese decisioni rapide che non lascino spazio a ulteriori dibattiti. In situazioni critiche o di alta pressione, con deadline stringenti e risorse limitate, i manager restano concentrati sui loro compiti e rispettano i tempi stabiliti per i loro progetti. La competizione di solito motiva i manager autocratici. Questi sono portati a spingere al massimo per mantenere i loro risultati ad un livello vincente. Questa tipologia di manager mantiene un controllo rigido e veicola le proprie risorse verso gli obiettivi nei tempi stabiliti.

Vulnerabilità

Con un manager autocratico, lo staff non è di solito spinto a sfidare, a fare domande, a proporre idee o opinioni. Questa carenza di interazione può talvolta impedire di sfruttare la creatività e l'innovativa del personale presente in azienda. Lo staff può sentirsi escluso e demoralizzato. Un solo manager con potere decisionale può rallentare i processi poiché i suoi dipendenti aspetteranno istruzioni precise prima di agire. Anche per i manager più competenti può risultare complesso controllare tutto. In questa situazione, i manager si focalizzano sugli obiettivi di breve termine tralasciando quelli di lungo termine e la "visione globale". Il manager autocratico può essere visto come forte e despótico, poco consapevole del proprio impatto sugli altri. Sono più propensi a criticare che ad incoraggiare, possono essere competitivi con i loro pari e duri con quelli che lavorano per loro. Tutto ciò può condurre ad alti livelli di stress o di ansia con ripercussioni sulla performance.

Caratteristiche dello Stile di Management Partecipativo

- Libertà dello staff di contribuire al decision-making.
- Decisioni prese dalla maggioranza.
- Leader è il responsabile e lo staff è libero d'agire.
- Chiarezza sulla visione, sulla direzione e sugli obiettivi.
- Incoraggiamento a condividere idee ed opinioni.
- Creatività e innovazione.
- Relazioni basate sulla fiducia, sul rispetto e sull'integrità.

Direzione: Troviamola Insieme

Punti di Forza

Nelle organizzazioni con uno stile di management partecipativo, i meeting svolti regolarmente offrono occasione di scambio e di chiarimento, offrendo una sede di scambio per individuare le idee e mettere a confronto lo staff. Sebbene i manager mantengano il diritto di prendere le decisioni, la collaborazione efficace con lo staff assicura che la qualità del decision-making rimanga elevata. Questo stile è considerato appropriato per sviluppare nuove idee e proseguire nel business. Lo staff può muoversi con maggiore libertà e responsabilità, sviluppando così un senso di appartenenza, condivisione e coinvolgimento nelle decisioni. I manager democratici forniscono obiettivi e una direzione chiari. Sono interessati allo sviluppo delle proprie risorse e attraverso il feedback, sia formale che informale, sono in grado di lodare, riconoscere e incoraggiare. Di conseguenza, lo staff si sente più valorizzato e più motivato a fare qualche sforzo in più e sfidare la propria 'comfort zone'.

Vulnerabilità

Nelle organizzazioni con uno stile di management partecipativo, i processi di decision-making complessi possono talvolta rallentare la produttività e il tentativo di soddisfare più parti può risultare in una perdita di tempo. Sebbene lo staff possa sentirsi valorizzato e ascoltato, un senso di frustrazione potrebbe sorgere dalla carenza di azioni decisive, soprattutto nelle situazioni ad alta pressione. Lo staff potrebbe anche perdere il focus sullo scenario globale, concentrandosi invece sui propri compiti quotidiani. Questo stile manageriale si fonda su risorse con un alto livello di competenza, che hanno la capacità di prendersi le responsabilità ed un alto livello di fiducia. Dunque, una fonte possibile di problemi potrebbe essere l'assenza di allineamento sulla conoscenza o sull'esperienza necessarie per contribuire in modo efficace, o una bassa motivazione verso l'assunzione di responsabilità. Alcune persone preferiscono lavorare in modo indipendente e potrebbero non apprezzare gli elementi più partecipativi di questo stile. Le decisioni rapide sono rare e, per questo motivo, il manager partecipativo può talvolta sembrare indeciso, non sempre capace di ispirare fiducia nel suo team. Quando vi è un'elevata collaborazione, il successo del team dipende dall'abilità del leader di gestire e minimizzare il conflitto.

Come utilizzare il tuo report sull'Engagement

L'Engage fornisce una messa a punto per la tua organizzazione, dandoti la possibilità di sbloccare il potenziale del tuo staff. Questo report riassume i risultati della tua Engage Survey, evidenziando le aree di forza e quelle di vulnerabilità e individuando possibili piani d'azione.

Il report dell'Engage survey è come una fotografia dell'attuale livello di engagement in ambito lavorativo nella tua organizzazione, e permette di capire: come gli individui pensano e percepiscono il lavoro che svolgono e i colleghi. Permette di approfondire i punti di forza e le vulnerabilità della tua organizzazione, e fornisce un framework per dare vita ad azioni di cambiamento che migliorino l'Engagement e la performance sul posto di lavoro.

Questo report ti aiuterà a:

- Fare un Benchmark della tua organizzazione rispetto al resto del mercato.
- Comprendere quali elementi rappresentano un punto di forza e quali sono potenziali vulnerabilità.
- Identificare i gruppi a basso engagement e quelli che presentano punteggi elevati.
- Aiutare determinati manager e leader a sviluppare uno stile più efficace.
- Ottenere un feedback diretto da parte del tuo staff.
- Costruire un piano d'azione per migliorare il livello di Engagement e di performance sul posto di lavoro.
- Aprire un dialogo per creare una strategia per ottenere un cambiamento reale.
- Fissare dei benchmark per monitorare e tracciare il miglioramento.

Dare vita al successo – creare un'Organizzazione Vincente

La tua organizzazione potrebbe aver bisogno di un rapido tune-up o di un profondo cambiamento culturale. Tuttavia, la nostra ricerca indica che le aziende che riescono a migliorare l'Engagement prendono in considerazione i seguenti **Principi per il Successo**:

Principio per il Successo n°1: Per sbloccare veramente l'innovazione e la creatività delle vostre persone è necessario ascoltarle con più attenzione, ricercare nuove informazioni ed essere pronti a imparare da loro.

Principio per il Successo n°2: il cambiamento sostenibile è più facilmente raggiungibile attraverso la modifica dei comportamenti quotidiani della fascia manageriale della vostra organizzazione. Lo sviluppo di un comportamento di gestione più efficace è una soluzione a basso costo e ad alto impatto. I manager devono riconoscere che ci sono opportunità di insegnare ed apprendere in ogni conversazione.

Principio per il Successo n°3: Sebbene sia importante migliorare nelle aree di criticità, è altrettanto importante riconoscere che cosa sta funzionando bene. Fare di più di ciò che rientra nella tua area di competenza è più semplice e può portare al successo più rapidamente. Individui i best performer e impara dal loro successo.

Principio per il Successo n°4: Aumentare l'Engagement sul posto di lavoro richiede un cambiamento culturale. Tale cambiamento non accadrà istantaneamente ma molto più gradualmente, un passo alla volta. Coinvolgi gli altri nel costruire un piano efficace per il cambiamento. Cogli ogni occasione disponibile per comunicare la tua visione per il futuro.

Principio per il Successo n°5: Per incorporare veramente il cambiamento è necessario coinvolgere la classe manageriale nello sviluppo e nell'esecuzione del piano d'azione. I line-manager incanaleranno le informazioni all'interno dell'organizzazione: essi sono la chiave nel guidare il cambiamento e sbloccare la creatività.

Principio per il Successo n°6: La ricerca mostra che risultati eccellenti sono raggiunti meglio attraverso piccoli passi. Piccoli miglioramenti in aree differenti portano, nel complesso, a una performance generale notevolmente migliorata.

Principio per il Successo n°7: Il cambiamento è spesso difficile e scomodo. Se non sono visibili risultati immediati, tornare indietro è molto semplice. Stabilisci obiettivi chiari, monitorali costantemente e sii persistente nel mantenere lo slancio.

Rendere l'Engagement sul posto di lavoro un obiettivo organizzativo.

Incrementare l'Engagement — Passare all'Azione

Utilizzare il toolkit Engage

Fase 1 – Osservazione/revisione /Analisi

L'Engagement in ambito lavorativo è associato ad alti livelli di prestazione, ad un senso di appartenenza e ad un maggior livello di benessere personale. Riesaminare i risultati della Survey è il primo passo per il miglioramento in termini di engagement.

Esamina ciascuno dei 7 Elementi dell'Engagement e i relativi livelli di vulnerabilità e forza. Esplora la sezione Bright Sparks e Black Holes per identificare specifici gruppi a rischio. Leggi i commenti a testo libero sul retro di questo report. Questi raccolgono un grande numero di informazioni che supportano i risultati della survey e possono aiutarti a dirigere i piani d'azione futuri.

Fase 2 –Condivisione

Il report sull'Engage ha lo scopo di stimolare il pensiero e ispirare le conversazioni critiche. Condividete questo rapporto con i vostri colleghi e con i manager. Meglio ancora, sarebbe creare un gruppo volto a dirigere le azioni per incrementare l'Engagement al fine di garantire un controllo dei piani d'azione messi in atto.

La co-creazione di un piano per il cambiamento è utile al fine di dare vita ad azioni più efficaci e sostenibili. Coinvolgere gli altri nella tua visione, nella strategia e nella pianificazione incrementerà l'impegno da parte dello staff. Se possibile, rendi l'aumento dei punteggi nei 7 Elementi Fondamentali dell'Engagement un obiettivo organizzativo e ricompensa i manager per i loro miglioramenti.

Fase 3-Pianificazione

Sebbene la maggior parte delle organizzazioni abbiano un vero e proprio desiderio di creare un ambiente di lavoro che stimoli il coinvolgimento, spesso non sanno da dove cominciare. Il modo più efficace per costruire Engagement è la pianificazione degli interventi attraverso una combinazione di un cambiamento organizzativo e dello sviluppo della fascia manageriale. Insieme, questi fattori creeranno un circolo virtuoso.

Sviluppo del leader & del manager - Cambiare i comportamenti e le azioni

La catena dei leader e dei manager all'interno dell'organizzazione è fondamentale per scatenare il pieno potenziale del personale. Il livello del tuo Engagement sul posto di lavoro è, in gran parte, il risultato delle loro azioni e comportamenti quotidiani. Incoraggiare i manager a provare alcune piccole modifiche e a mettere in atto nuove idee ha un costo ridotto, ma ha forte impatto nella creazione dell'Engagement.

Cambiamento Organizzativo - Policy, processi e procedure

L'evidenza suggerisce che le organizzazioni con un Engagement elevato hanno politiche, processi e procedure che supportano i 7 elementi fin qui descritti. Per esempio: schemi retributivi o di riconoscimento, sistemi di valutazione delle prestazioni, programmi di sviluppo personale, politiche di lavoro flessibile. Nell'aumentare l'Engagement è indispensabile rivedere i sistemi e processi attualmente in vigore per supportare il personale.

Come funziona tutto ciò?

Ad esempio, se il tuo punteggio di Engagement è basso per l'elemento Voce, significa che il personale al momento vive la sensazione di non essere ascoltato all'interno dell'organizzazione: i tuoi manager devono agire di conseguenza. Questi ultimi dovrebbero essere incoraggiati ad ascoltare di più e ad iniziare a concedersi più tempo per incontrare il proprio staff per ricercare attivamente nuove idee e per ricevere dei feedback, nonché per sviluppare la loro intelligenza emotiva. Per facilitare il tutto, si potrebbe coinvolgere il personale nella progettazione di sistemi formali per sondare regolarmente opinioni e condividere le idee, e ricompensare ulteriormente lo staff per la loro creatività e per il contributo all'innovazione.

Le pagine che seguono servono come guida per aiutarti a sviluppare ulteriormente i tuoi piani d'azione. Coinvolgi i tuoi colleghi nelle attività di pensiero provocatorio e conversazione critica. Esplora le soluzioni proposte e usale come una piattaforma di lancio e per la creazione di azioni innovative e del cambiamento.

Relazioni — Passare all'Azione

Le Relazioni sono elementi fondamentali dell'Engagement lavorativo all'interno di qualsiasi gruppo – abbiamo bisogno degli altri. I gruppi in cui vi è molta Unione percepiscono meno ansia e un maggior senso di sicurezza. Questi gruppi vivono relazioni di cooperazione e di amicizia, e ascoltando la propria Voce soddisfano il proprio bisogno di sentirsi parte di un team. Per le organizzazioni e i gruppi con bassi punteggi per quanto riguarda l'aspetto delle Relazioni, la situazione è all'opposto e lo staff riporta livelli molto bassi di fiducia e supporto. Gli individui tendono a sentirsi meno valorizzati e sviluppano un senso di appartenenza al gruppo più fragile.

PENSIERI PROVOCATORI & CONVERSAZIONI CRITICHE

- Che tipo di processi e procedure sono in vigore nella tua organizzazione per raccogliere le idee e le opinioni dello staff?
 - In che modo lo staff esprime le proprie opinioni attualmente?
- Cosa fa l'organizzazione per accrescere la fiducia, l'unione e il lavoro sia all'interno di un team che tra team diversi?
- I manager beneficiano di sessioni di training per lo sviluppo della leadership e di competenze manageriali?
 - I manager si prendono del tempo per 'conoscere' il proprio team?
 - La tua organizzazione, al momento, incoraggia e ricompensa l'Unione?

Sviluppo del management e della leadership

Cambiare i comportamenti e le azioni:

- Costruire un luogo di lavoro che supporti l'engagement dove lo staff sia libero di esprimersi significa cercare di scoprire le loro idee ed opinioni genuinamente.
- Creare opportunità formali per favorire il miglioramento nel lavoro delle persone e ricompensa le buone idee e l'innovazione.
- Sfruttare ogni opportunità per spronare lo staff a sfidare proattivamente il pensiero e le pratiche correnti.
- Spesso le 'soft skill' sono le più difficili da costruire. Fate sì che i vostri manager sviluppino la propria 'intelligenza emotiva'. Supportateli nella riflessione sulla propria personalità e sui loro punti di forza e debolezza. Incoraggiateli a pensare al proprio stile e ad iniziare a provare nuove modalità di lavoro. Spingeteli a considerare l'impatto del loro comportamento sugli altri.
- Dare una voce significa ascoltare più che parlare, chiedere più che raccontare. Incoraggiate i manager a riflettere sulla propria capacità di ascoltare e a passare più tempo prestando attenzione a cosa gli altri hanno da dire.
- Anche semplici comportamenti come l'essere amichevole, il sorridere, il contatto visivo o la riflessione possono generare un miglioramento consistente delle relazioni.
- Far crescere la Voce spinge i manager a un'apertura maggiore e a porre più domande nelle interazioni con lo staff.
- Le persone vogliono vedere i propri leader, non nascondetevi dietro la tecnologia, usate l'interazione face-to-face con il vostro staff.
- Incoraggiare lo staff a conoscersi meglio aiuta a costruire un rapporto di fiducia ed un ambiente di supporto
- Per molte persone, i colleghi sono una seconda famiglia: organizzate iniziative particolari, eventi fuori dall'orario lavorativo, eventi di beneficenza o organizzate giochi sportivi a squadre. Date vita ad attività che si possano fare insieme. Create occasioni di divertimento!
- Date occasione allo staff di conoscersi. Costruite relazioni forti ed efficaci aumentando la collaborazione e la leadership condivisa.
- Invitare i membri più junior a meeting manageriali. Questo li tiene informati, fornisce loro esperienza e li aiuta nel sentirsi valorizzati.
- Troppo spesso i meeting sono stipati di discussioni sui compiti e sugli obiettivi. Lasciate tempo per chiedere a ciascuno il proprio vissuto lavorativo o personale, se preferite.
- Creare gruppi di problem-solving intradisciplinari che si incontrino periodicamente per creare opportunità di miglioramento.

Cambiamento Organizzativo

Policy, processi e procedure:

- Le aziende che abbracciano una cultura dell'engagement si focalizzano massicciamente sulle 'persone' che rendono possibile il business. Da un punto di vista relazionale le persone sono viste come individui e l'organizzazione valorizza la fiducia e l'empatia.
- Garantisci al tuo staff policy occupazionali che riflettano la correttezza, l'equità e l'inclusione e assicura la gestione del comportamento non-performante.
- Promuovi una cultura dell'onestà e dell'apertura ed evita le lamentele.
- Crea un sistema formale per raccogliere le opinioni dello staff. Per esempio, i portali on-line, i forum o le più semplici 'scatole dei consigli'. Ricompensa le buone idee e l'innovazione.
- Prendi in considerazione l'attuazione di interventi in cui lo staff abbia l'opportunità di incontrare i senior manager.
- Utilizza le newsletter per diffondere le storie dello staff sia dentro che fuori il confine organizzativo.
- Pianifica delle riunioni plenarie o roadshow per comunicare visione e strategia aziendale, e raccogli i pensieri e le idee dello staff.
- Crea delle opportunità formali per permettere a persone con funzioni diverse di lavorare in modo collaborativo e permetti allo staff di condurre i progetti.
- Apri una linea diretta tra ciascun individuo e il senior management.
- Considera lo sviluppo delle formazione in competenze quali:
 - comunicazione.
 - ascolto attivo.
 - tecniche di facilitazione.
 - gestione del conflitto.
 - intelligenza emotiva.

Ruolo — Passare all'Azione

Fondamentale per l'Engagement in ambito lavorativo è il Ruolo - il lavoro che svolgiamo. La maggior parte dello staff ha bisogno di Sfida nel proprio lavoro per poter sviluppare ed esprimere il proprio talento individuale - in questo modo gli individui possono mantenere ed aumentare il proprio status all'interno del gruppo. Tuttavia, sebbene sia importante essere accettati come membri di un gruppo, la maggior parte delle persone ha il forte bisogno di affermare la propria individualità attraverso la Libertà e l'autonomia. La chiarezza del ruolo e percepirne uno scopo aiuta le risorse a mantenere un senso di sicurezza e a ridurre l'ansia. Per le organizzazioni e i gruppi con punteggi inferiori nella dimensione del Ruolo, lo staff riporta che il lavoro quotidiano non sempre riesce a dar sfogo ai loro punti forti e ai loro talenti. Inoltre, lo scopo e gli obiettivi del loro lavoro non sempre sono chiari e non sentono di godere di quella fiducia necessaria per poter prendere l'iniziativa e per poter prendere delle decisioni.

PENSIERI PROVOCATORI & CONVERSAZIONI CRITICHE

- Con quali modalità i senior manager diffondono la strategia organizzativa e la visione per il futuro?
- Come viene reso consapevole lo staff dell'impatto del loro lavoro sui clienti e su come questa fa la differenza?
- Quante flessibilità concede l'azienda allo staff in termini di pianificazione del proprio lavoro?
- I manager negoziano e concordano target ed obiettivi chiari con il proprio team?
- Gli attuali processi di assessment e recruitment funzionano bene nel assegnare le persone giuste ai ruoli giusti?
- L'organizzazione offre o sarebbe in grado di funzionare in maniera efficiente utilizzando un orario di lavoro flessibile?
- L'organizzazione celebra il successo dei propri dipendenti?

Cambiare i comportamenti e le azioni :

- Nelle organizzazioni con un engagement elevato i manager adottano uno stile di coaching. Il coaching mira ad ottenere il meglio dalle persone, riconoscendo i loro bisogni e le aspirazioni individuali. I coach incoraggiano l'auto-riflessione attraverso domande aperte come, per esempio, "come risolveresti questo problema? ", " Quali pensi siano i vantaggi di questo corso d'azione? "
- Non sorprende che le persone lavorino meglio se hanno compiti che apprezzano, spesso però, il loro lavoro non sfrutta al meglio i loro talenti. Aiuta le tue risorse ad individuare le proprie competenze e capacità e spingi i manager a ricercare i punti di forza dei loro collaboratori.
- Si tende a impegnarsi di più se si è più coinvolti nei processi decisionali, ma ciò accade raramente. Tieni sessioni sullo sviluppo del business dedicate allo staff per generare nuove idee e vari modi possibili per migliorare le prestazioni aziendali .
- Convinci i manager a delegare le responsabilità, dando agli altri l'opportunità di condurre e gestire progetti.
- Assicurati che i tuoi dirigenti agiscano secondo le buone pratiche articolando chiaramente i piani e gli obiettivi; chiarendo, comprendendo e creando aspettative coerenti; tenendo le persone informate e riducendo l'ambiguità e la complessità.
- I manager devono ricordare costantemente al proprio staff lo scopo del loro lavoro e l'impatto di questo sul cliente.
- Individua i migliori performer. Impegnati ad incontrarli regolarmente per discutere delle sfide e dei progetti specifici, facendo in modo che corrispondano ai loro punti di forza ed interessi. Ove possibile, raccontagli di esperienze avvenute in altre funzioni dell'azienda. Stimolali assegnandogli lavori o presentazioni da preparare.
- Alla maggior parte delle persone piace il brivido e il momento della vittoria e del raggiungimento del traguardo; chiudere un affare o una chiamata da un cliente soddisfatto, sono degli esempi. Purtroppo molte opportunità di celebrazione non vengono sfruttate e le vittorie passano inosservate. Rifletti su come sarebbe possibile creare momenti di celebrazione divertenti per il personale. Trova un modo per celebrare e ricompensare le vittorie e i successi.
- Le persone si impegnano di più se hanno la libertà di scegliere 'come' svolgere il proprio lavoro e l'ambiente in cui lo svolgono. Incoraggia i manager ad offrire alle proprie risorse più responsabilità nella pianificazione e nella progettazione del proprio lavoro.
- Una gran parte della libertà si esprime nell'innovazione e nella creatività, alle persone piace utilizzare l'immaginazione ed essere coinvolte nello sviluppo di nuove idee. Cerca modi per generare e catturare le idee del tuo personale e coinvolgili in diverse iniziative.
- Crea occasioni di condividere con il tuo staff la visione e la strategia dell'organizzazione e, in particolare, come il loro contributo può fare la differenza.
- Assicurati che ogni persona sia pienamente consapevole del proprio ruolo e delle proprie responsabilità, dei propri target ed obiettivi. Spronate i manager ad impegnarsi ad incontrare il proprio staff regolarmente per esaminare e monitorare i progressi.
- Tutto diventa più chiaro per le persone quando si discute la visione e la strategia aziendale. Chiedi ai manager di informare le proprie risorse sul 'quadro generale' tramite la condivisione di metriche sul business e sugli obiettivi.
- Incoraggia i manager a seguire le conversazioni e gli incontri attraverso una sintesi formale delle discussioni, dei prossimi passi e sulle azioni concordate.

Cambiamento Organizzativo

Policy, processi e procedure:

- Culturalmente, gli ambienti di lavoro con un engagement elevato godono di alti livelli di fiducia. Incoraggiano l'autonomia, l'indipendenza e la responsabilizzazione e danno allo staff un più ampio margine di decision-making.
- Rivedi le tue policy di impiego al fine di garantire al tuo staff la flessibilità di cui ha bisogno.
- Assicurati di dare al tuo staff l'opportunità di discutere regolarmente le proprie sfide lavorative e i propri bisogni di sviluppo. Introduci sistemi di valutazione e attua delle review delle performance in modo regolare.
- Assicurati che i tuoi processi di assessment assegnino le persone giuste ai posti giusti. Rivedi le tue job description e i tuoi processi di selezione per allinearli con i bisogni di business. Job profile chiari riducono l'ambiguità ed assicurano chiarezza per quanto concerne le aspettative nei confronti del tuo staff, in termini di performance.
- Crea modi per comunicare regolarmente la strategia e la visione aziendale al fine di diffondere consapevolezza sugli obiettivi del lavoro di ognuno e come ciò contribuisca al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione in generale.
- Coinvolgi maggiormente lo staff nel decision-making. Contribuire alla pianificazione riduce le ansie legate al cambiamento ed aumenta la partecipazione.
- Crea gruppi ad elevato potenziale come parte di una strategia di un piano di successione.
- Considera lo sviluppo della formazione nelle seguenti abilità:
 - coaching.
 - delega efficace.
 - sviluppo della creatività.
 - capacità di persuasione.
 - guida del cambiamento.
 - gestione della performance e pianificazione degli obiettivi.

Ricompensa — Passare all'Azione

Uno dei fattori principali dell'Engagement sul posto di lavoro è la Ricompensa - cioè, quello che si ottiene. Il Riconoscimento e la lode aumentano la fiducia, la sicurezza e l'ottimismo - elementi fondamentali nella performance. Tuttavia, in un qualche momento ogni gruppo o team attraversa fasi di conflitto o competizione. La crescita è uno dei modi per garantire lo status acquisito in qualsiasi gruppo. Oggigiorno, gli individui sentono il bisogno di crescere attraverso l'acquisizione di nuove competenze e lo sviluppo personale. Per le organizzazioni ed i gruppi con punteggi inferiori nella dimensione della Ricompensa, si registrano bassi livelli di incoraggiamento, riconoscimento e di feedback onesti con limitate opportunità di apprendimento o sviluppo.

PENSIERI PROVOCATORI & CONVERSAZIONI CRITICHE

- L'organizzazione ha stabilito policy e sistemi formalizzati per l'apprendimento e lo sviluppo?
- Quali sono le opportunità attuali di sviluppo per lo staff?
- L'organizzazione ha al momento un programma formale per il Riconoscimento?
- Come vengono diffusi gli esempi di lavoro eccellente all'interno dell'azienda?
- Viene incoraggiato il feedback costruttivo all'interno dell'organizzazione?
- L'organizzazione gode di un sistema efficace per la gestione della performance?
- I manager vengono incoraggiati a complimentarsi e a muovere apprezzamenti verso le loro risorse? Come sa lo staff quando ha fatto un buon lavoro?
- Lo sviluppo è limitato all'aver fatto un 'lavoro migliore', o si estende ad una crescita effettuata sotto tutti i punti di vista?

Sviluppo del Management e della Leadership

Cambiare i comportamenti e le azioni:

- L'autostima e la sicurezza delle persone cresce quando gli viene riconosciuto l'impegno o di aver fatto un buon lavoro. Fin troppo frequentemente vengono sprecate le opportunità per il riconoscimento. Incoraggia i manager a fare uso abituale del complimento.
- Apprezza le persone sia privatamente che pubblicamente, diffondi in azienda il successo del tuo staff. Siate specifici riguardo ciò che hanno raggiunto.
- Incoraggia le persone a dire quando ricevono complimenti sia dai clienti che dai colleghi.
- Trova esempi di performance efficace da lodare al momento. Non ci vuole molto a dire "Ben fatto!".
- Ricompensa il tuo staff con regali a sorpresa: biglietti del cinema o cene di team, sono alcuni esempi.
- Non limitatevi a lodare per una buona performance ma anche per forme di impegno duraturo. Ricorda che il riconoscimento e la ricompensa incentivano le azioni positive.
- Chiedi ai leader e ai manager di discutere regolarmente con il proprio staff i loro successi ed i punti di forza.
- Aiuta i manager a capire quali sono le opportunità di apprendimento disponibili in azienda. Chiedi loro di comunicarle regolarmente al loro staff.
- Spingi i vostri manager a diventare 'consiglieri dell'apprendimento' per il loro staff. Fate in modo che i manager parlino apertamente e direttamente con le proprie risorse a proposito di ambizioni di carriera e possibilità di sviluppo.
- Introduci occasioni di apprendimento reciproco come il buddying o la creazione di team multi-funzionali.

Cambiamento Organizzativo

Policy, processi e procedure:

- Rifletti su come si potrebbe dar vita a una cultura in cui lodi e apprezzamento siano normali e dove le persone abbiano buone opportunità di sfruttare al massimo il proprio potenziale individuale.
- Rivedi i sistemi di apprendimento e sviluppo presenti nella tua organizzazione: Sono appropriati per i loro scopi? Tali sistemi supportano lo staff nel loro sviluppo personale in toto?
- Considera il coaching e il mentoring come strumenti per migliorare la performance lavorativa.
- Rifletti a proposito dello sviluppo di schemi formali per l'acquisizione di nuove competenze e della possibilità di utilizzare anche canali informali di apprendimento, come l'esposizione dello staff a esperienze nuove.
- Prendi in considerazione lo sviluppo non correlato al ruolo: come corsi di musica o tempo libero da dedicare a iniziative formative 'altre'.
- Crea uno schema per la gestione della performance che offra una review regolare della performance. Monitora e sviluppa gli altri attraverso sistemi di feedback efficaci.
- Crea un programma formale di riconoscimento per ricompensare e complimentarti con lo staff per il loro impegno o in caso di performance eccellenti.
- Per mantenere o sviluppare il talento considera l'introduzione di piani di carriera al fine di rendere chiaro quali siano i percorsi possibili all'interno dell'organizzazione.
- Considera lo sviluppo della formazione in alcune di queste skill:
 - Capacità di coaching.
 - Capacità di mentoring.
 - Capacità di fornire review della performance e feedback.
 - Empatia.
 - Abilità di negoziazione.

Engage

Domande a risposta libera

Quale aspetto del tuo lavoro ti soddisfa ed entusiasma di più?

fghj

dfhsduifhsidufh

il fatto che alle 18, di solito, finisca.

la squadra

Quali cambiamenti apporteresti per aumentare il tuo entusiasmo e migliorare il tuo rendimento?

ghfcg

jkl

lavorare 2 giorni a settimana

dfhsdjfh
