

Motivazione ed Engagement

II PARTE

*La motivazione serve ad ottenere il coinvolgimento.
Il coinvolgimento si ottiene se sono presenti 4 elementi:*

Coerenza

Reciprocità

Appropriazione

Piacere



CO - INVOLGERE



- ***Avvolgere insieme***
- ***Trascinare con sé qualcuno in una responsabilità***
- ***Interessare, rendere partecipe***

CO - INVOLGERE



***COME SI FA A COINVOLGERE
LE PERSONE?***

COS'È L'ENGAGEMENT?

ENGAGEMENT

*Il termine Employee Engagement descrive il **coinvolgimento (commitment) emotivo ed intellettuale dei dipendenti nei confronti della loro organizzazione e nei suoi successi. Gli Engaged employees sperimentano uno scopo convincente e un significato nel loro lavoro, che li spinge ad impegnarsi per l'ottenimento degli obiettivi aziendali.***

The Work Foundation's

ENGAGEMENT

*L'Engagement può essere definito come **ciò che spinge un dipendente a mettere in campo il proprio ingegno e tutte le proprie risorse per il bene dell'organizzazione.** Ad un livello più intuitivo, l'Engagement si riferisce a come le persone si comportano sul lavoro. Ovvero alla misura in cui le persone di un'organizzazione fanno quello che devono fare e **volentieri si impegnano a loro discrezione per farlo.** È la differenza tra andare a lavorare per fare un lavoro **adeguatamente retribuito e andare a lavorare per dare***

ENGAGEMENT

Employee Engagement is a combination of commitment to the organization and its values plus a willingness to help out colleagues.

University of York

ENGAGEMENT

A positive attitude held by the employee towards the organization and its values. An engaged employee is aware of business context, and works with colleagues to improve performance within the job for the benefit of the organization. It requires a two-way relationship between employer and employee.

Institute for Employment Studies, "Engagement: The Continuing Story 2007"

ENGAGEMENT

Engaged employees are not just committed; not just passionate or proud. They have line-of-sight on their own future and on the organization's mission and goals. They are “enthused” and “in gear” using their talents and discretionary effort to make a difference in their employer's quest for sustainable business success.

Blessing White, “The State of Employee Engagement 2008”

ENGAGEMENT

Una persona è engaged quando è:

**intellettualmente
emotivamente
fisicamente**

**attaccata al proprio lavoro ed
alla azienda per cui lavora.**

Commitment

COMPANY FIT

Condivisione di missione,
visione, valori

ADD VALUE

Desiderio di migliorare e di
generare valore per l'azienda

Involvement

Engagement

Learning

JOB SATISFACTION

Soddisfazione per quello
che si sta facendo

LEARNING & DEVELOPMENT

Desiderio di imparare e di
crescere professionalmente

Motivation



Engagement Research Report

Questo progetto di ricerca internazionale è stato condotto dai ricercatori del CeRCA, in partnership con il Prof. Julian Birkinshaw della London Business School.

L'interesse della ricerca si è concentrato sulla **popolazione aziendale degli impiegati/operai** con un **medio/basso livello di responsabilità e di retribuzione**.

A livello italiano la ricerca si è allargata anche alla popolazione dei quadri/dirigenti.

La ricerca è stata strutturata in:

Interviste

Sono state effettuate in Inghilterra, dal Prof. Julian Birkinshaw e dai suoi ricercatori, **50** interviste in **6** aziende di settori e dimensioni differenti. Le interviste sono state effettuate su un campione di: impiegati/quadri, loro diretti responsabili e Senior Executive.

Assessment on line

Aspetti emersi dalle interviste

- **Principali fattori di engagement**
- **Principali paure/timori sul posto di lavoro**
 - **Qualità del rapporto con il responsabile gerarchico**

Cosa rende il mio lavoro motivante e coinvolgente?

- **Essere coinvolti in attività interessanti**
- **Un alto livello di libertà nel modo in cui raggiungo i risultati**
- **L'opportunità di crescere professionalmente e di aumentare le mie competenze**
- **L'opportunità di lavorare con persone professionali**
- **Riconoscimento per aver fatto un buon lavoro**

Quali sono le mie paure, preoccupazioni e frustrazioni sul lavoro?

- **Mancanza di opportunità di crescita professionale**
- **Non essere in linea con le aspettative**
- **Stress sul lavoro**
- **Frustrazione dovuta a processi non efficaci**
- **Non riuscire ad integrarsi**
- **Perdere il posto**

**Cosa distingue un
"good boss"
da un
"bad boss"?**

Good Boss

Dà costanti sfide ai collaboratori

Crea le condizioni per svolgere al meglio il lavoro

Fornisce aiuto quando necessario

Non ha paura di prendere decisioni difficili

Riconosce e premia i risultati conseguiti

Bad Boss

Comunica obiettivi poco chiari

Si intromette di continuo

È concentrato sulla sua agenda

Tentenna nel prendere le decisioni

Fornisce pochi feedback

Domande relative al comportamento organizzativo

Livello d'engagement

Work Life Balanced

Net Management Promoter Score – NMPS

I fattori ritenuti importanti dai collaboratori

Le paure e le preoccupazioni dei lavoratori

I punti di forza dichiarati dai collaboratori

Domande relative allo stile di vita del capo gerarchico

Le competenze dei manager

I comportamenti dei capi

Sono consapevole di ciò che l'azienda si aspetta da me sul lavoro

Sul lavoro le mie opinioni vengono considerate

Al lavoro ho l'opportunità di dimostrare ogni giorno quello di cui sono capace

La missione dell'azienda mi fa apprezzare l'importanza del mio lavoro

Engagement

Nell'ultimo anno in azienda, ho avuto l'opportunità di imparare e crescere

Ritengo che il mio talento venga pienamente utilizzato da questa azienda

I miei colleghi sono determinati ad eccellere nel proprio lavoro

Sono sempre pronto a "farmi in quattro" per questa azienda

Net Management Promoter Score

Misura il cosiddetto tasso di “passaparola”.



Quanto è probabile che tu raccomandi/consigli il tuo diretto supervisore/manager?

PROMOTER

—

DETRATTORI

=

NMPS

Aspetti emersi dagli assessment on line

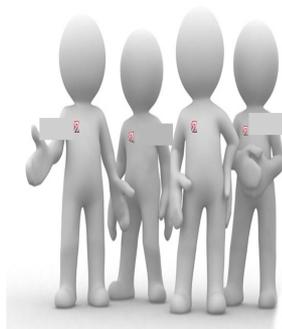
Per l'attuazione della ricerca è stato sviluppato un questionario on line, al quale hanno risposto **1.593** operai/impiegati/quadri/dirigenti di aziende provenienti da differenti settori.

Di questi **1.373** italiani e **220** inglesi.

Analisi del campione

**1071
soggetti**

Operai **19%**
Impiegati **81%**



Uomini **51%**
Donne **49%**

Età anagrafica

20-29 anni **11%**
30-45 anni **62%**
Over 46 anni **27%**

Anzianità aziendale

0-5 anni **28%**
6-10 anni **29%**
Over 11 anni **43%**

Employee engagement

Sono sempre pronto a "farmi in quattro" per questa azienda

Sono consapevole di ciò che "questa" azienda si aspetta da me sul lavoro

Al lavoro ho l'opportunità di dimostrare ogni giorno ciò di cui sono capace

La "missione" aziendale mi fa apprezzare l'importanza del mio lavoro

I miei colleghi sono determinati ad eccellere nel proprio lavoro

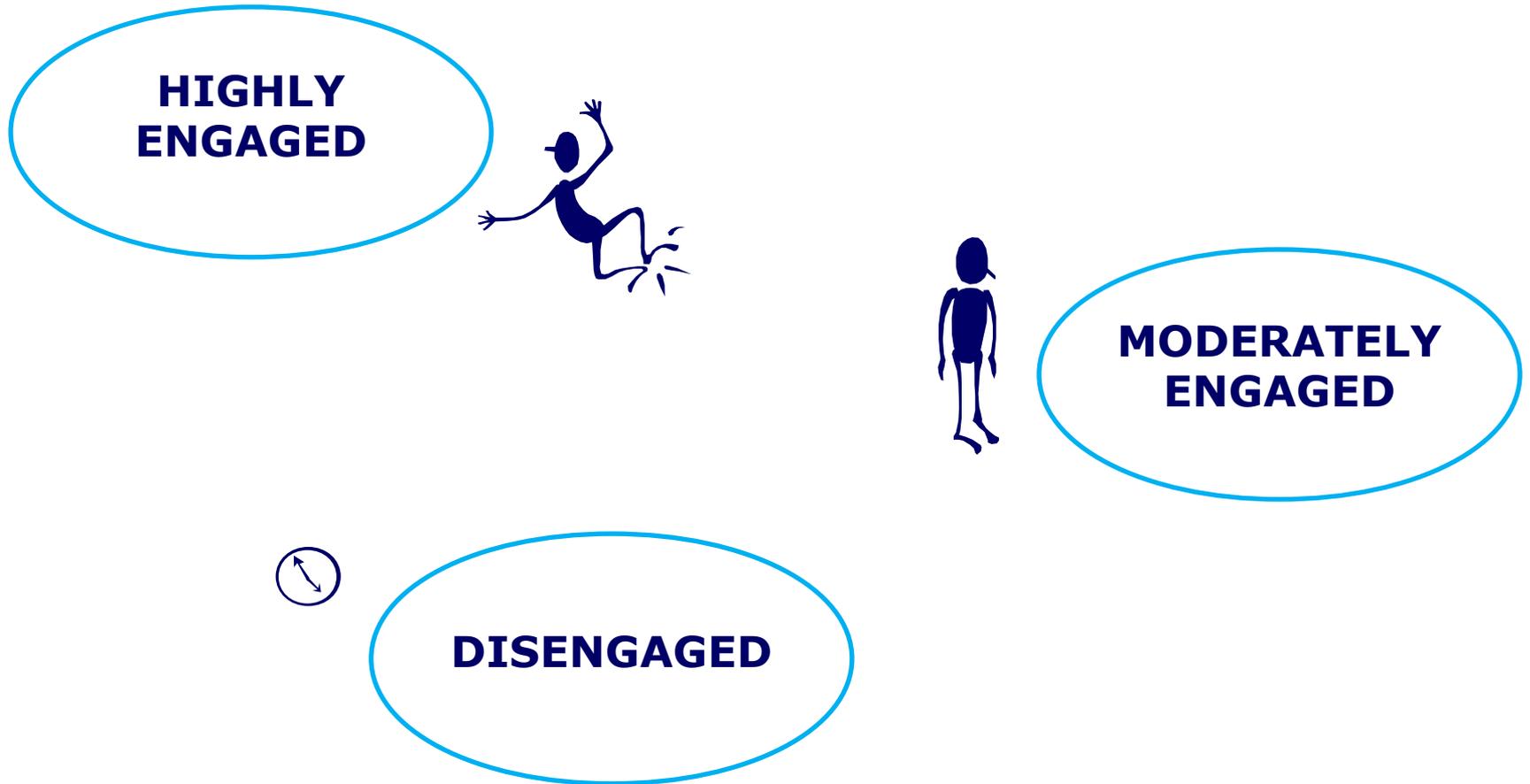
Nell'ultimo anno in azienda, ho avuto l'opportunità di imparare e crescere

Sul lavoro le mie opinioni vengono considerate

Ritengo che il mio talento venga pienamente utilizzato da questa azienda

[Scala da 1 a 5 dove 1=completo disaccordo, 5=completo accordo]

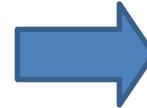
I tre cluster di engagement



I tre cluster di engagement

HIGHLY ENGAGED

Employees work with passion and feel a profound connection to their company. They drive innovation and move the organization forward.



Collaboratore che attraverso il suo coinvolgimento fisico, intellettuale ed emotivo mostra un completo allineamento con la propria azienda.

I tre cluster di engagement

Collaboratore che non mostra né un attaccamento incondizionato all'azienda né un disinteressamento nei suoi confronti.



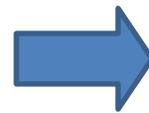
MODERATELY ENGAGED

Employees are essentially "checked out". They're sleepwalking through their workday, putting time – but not energy or passion – into their work.

I tre cluster di engagement

DISENGAGED

Employees aren't just unhappy at work; they're busy acting out their unhappiness. Every day, these workers undermine what their engaged coworkers accomplish.

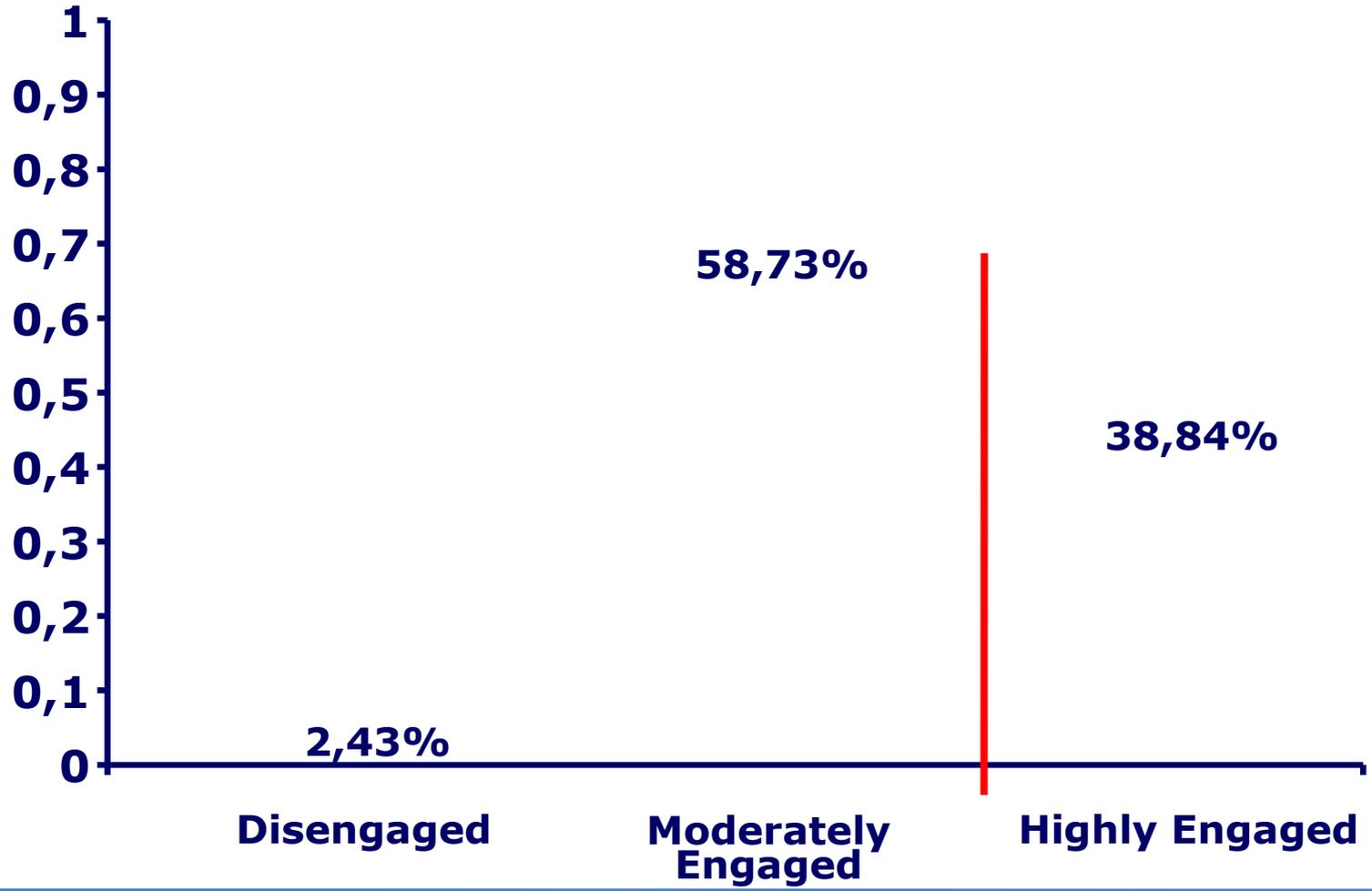


Collaboratore che non mostra alcun coinvolgimento per la propria azienda, non è in sintonia con essa.

Livello medio di engagement



Distribuzione del campione italiano nei tre cluster di engagement



Livello di engagement in relazione all'inquadramento

Gli Impiegati risultano essere mediamente più **engaged degli operai**

Negli Impiegati vi è una percentuale maggiore di **disengaged**

Livello di engagement in relazione al genere

**Gli Uomini
risultano essere
mediamente più
engaged delle
donne**

**Nelle Donne vi è
una percentuale
maggiore di
disengaged**

Livello di engagement in relazione all'età anagrafica

Gli intervistati dai 20 ai 29 anni, risultano essere mediamente più **engaged.**

Dai 30 ai 49 anni, si evidenzia mediamente un calo di engaged rispetto alle due fasce d'età estreme.

Livello di engagement in relazione all'anzianità aziendale

Le persone che lavorano in azienda da 0 a 5 anni risultano essere mediamente più **engaged.**

Nelle persone che lavorano in azienda da 0 a 5 anni vi è una percentuale maggiore di **disengaged**

Livello di engagement in relazione all'inquadramento

1
0,9
0,8
0,7
0,6
0,5
0,4
0,3
0,2
0,1
0

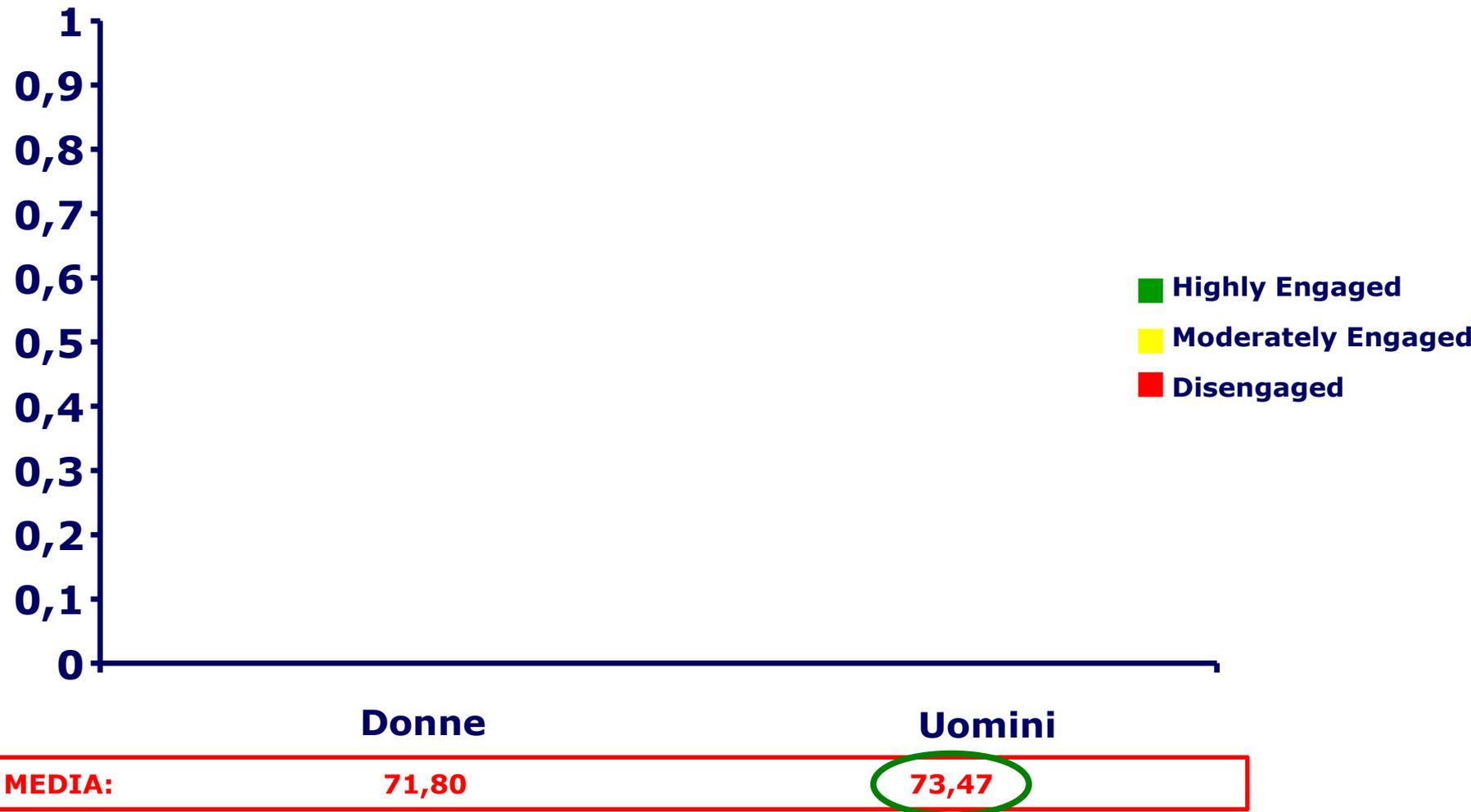
■ Highly Engaged
■ Moderately Engaged
■ Disengaged

Impiegati

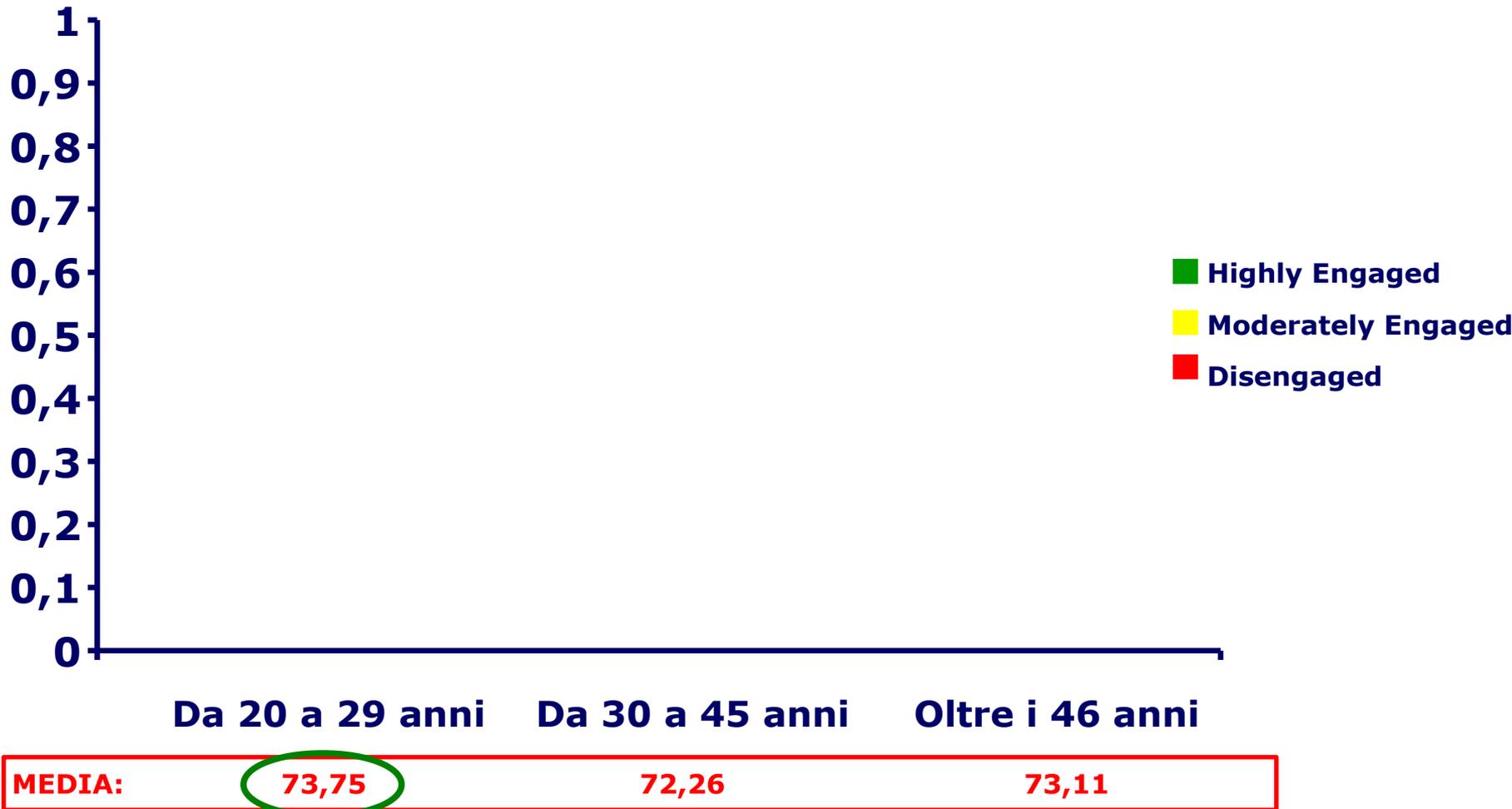
Operai

MEDIA:	72,90	71,64
---------------	--------------	--------------

Livello di engagement in relazione al genere



Livello di engagement in relazione all'età anagrafica



Livello di engagement in relazione all'anzianità aziendale



Quando pensi ad un lavoro, che importanza attribuischi a ciascuno dei seguenti fattori?

Sicurezza del posto di lavoro

Una vita lavorativa e privata bilanciata

Riconoscimento per il mio contributo

Stipendio

Stimoli intellettuali

Lavorare con dei colleghi stimati

Indipendenza (libertà di decidere come eseguire il proprio lavoro)

Livello di responsabilità

Opportunità di avanzamento

[Scala da 1 a 5 dove 1=nessuna]

Quali sono le paure dei lavoratori?

Paura di perdere il lavoro

Mancanza di opportunità di sviluppo e avanzamento professionale

Mancanza di chiarezza circa i risultati, la strategia e la visione aziendali

Eccesso di cambiamenti e incertezza nell'ambiente lavorativo

Incompetenza e/o atteggiamento negativo dei colleghi

Paura di non essere all'altezza delle aspettative

Mancanza delle risorse necessarie per eseguire il lavoro che ci si attende da me

Discrepanza tra valori e codici di comportamento aziendali e quelli personali

Paura di sfigurare di fronte ai colleghi

[Scala da 1 a 5 dove 1=non è una mia preoccupazione, 5=mi preoccupa e causa grande ansia]

I punti di forza dei collaboratori

**Collaborare con i colleghi del mio
dipartimento/gruppo di lavoro**

**Eseguire i compiti affidati
accuratamente e diligentemente**

**Completare i miei compiti in tempo
o in anticipo sui tempi**

**Collaborare con i colleghi al di fuori
del dipartimento/gruppo di lavoro**

**Sviluppare soluzioni nuove e
creative per risolvere un problema**

**Prendere l'iniziativa di perseguire
opportunità per ampliare la mia area
di lavoro**

Gestire i miei superiori

[Scala da 1 a 5 dove 1=non è un mio punto di forza, 5=il mio maggiore punto di forza]

In che misura il tuo capo dimostra i seguenti comportamenti?

È sempre disponibile ad ascoltarmi/parlarmi quando ho bisogno di un suggerimento

È in grado di offrirmi supporto nello svolgimento del mio lavoro quando ne ho necessità

Incoraggia la delega

Non mi fornisce indicazioni su come eseguo il mio lavoro

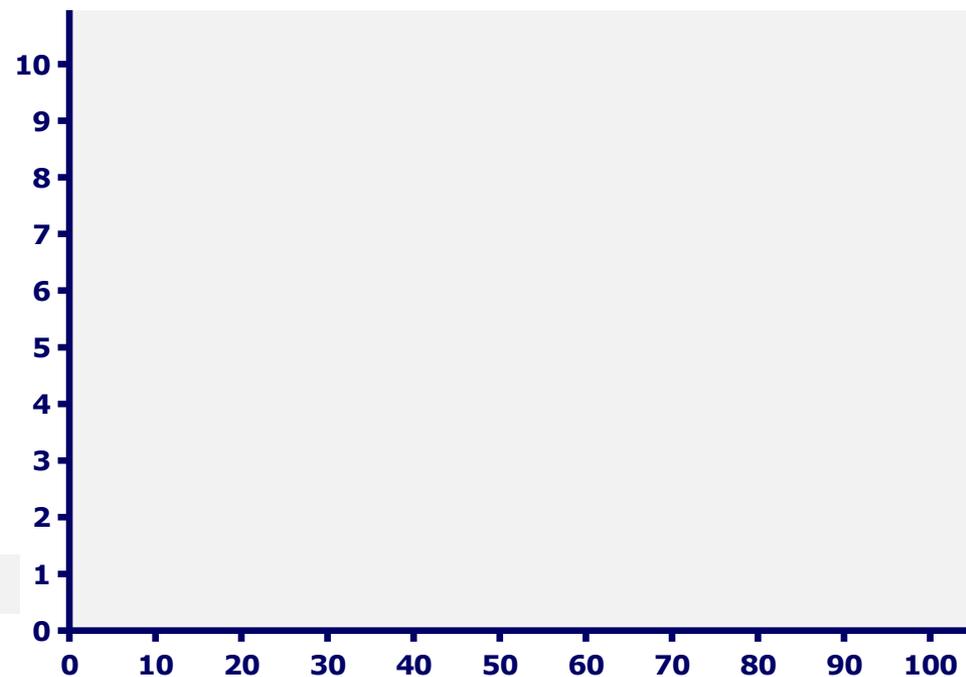
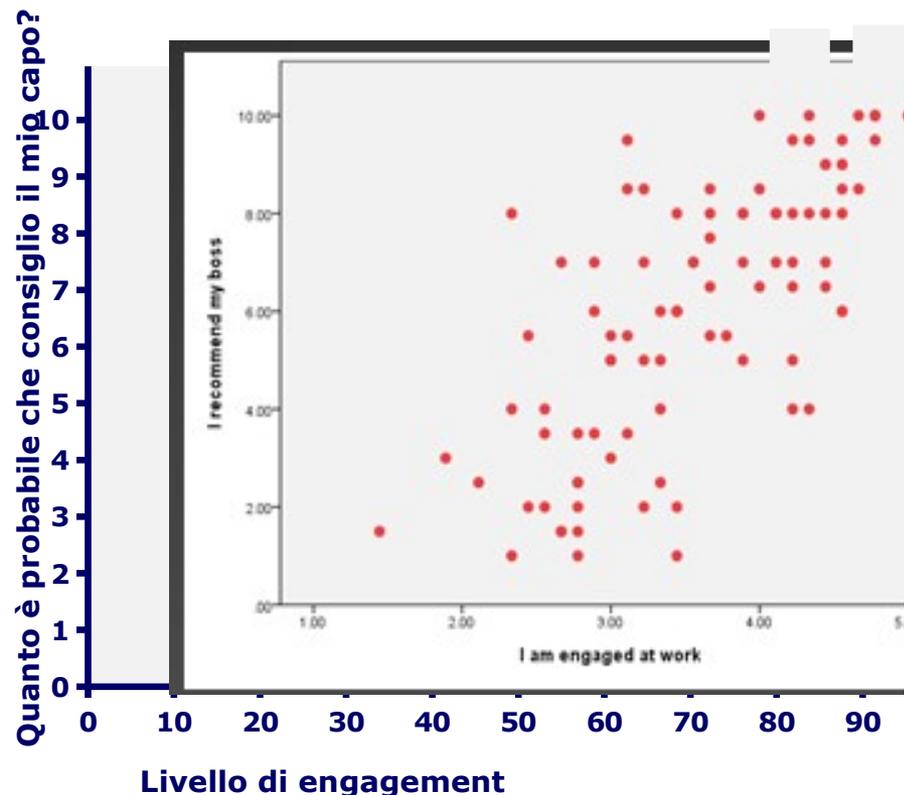
Non ha articolato una chiara visione

È troppo occupato/a da altre responsabilità per potermi aiutare

[Scala da 1 a 5 dove 1=completo disaccordo, 5=completo accordo]

Esistono i predittori di engagement?

Livello di engagement – probabilità di consigliare il capo



Correlazione = **0,70**



Correlazione = **0,34**

Livello di engagement – probabilità di consigliare il capo

**GRANDI
AZIENDE**

*Correlazione = **0,48***

**PICCOLE E
MEDIE AZIENDE**



*Correlazione = **0,07***

Ipotesi: chi è il “capo” nell’azienda italiana?

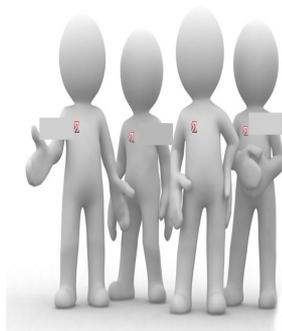
 Italia: - **19,6%**

 Inghilterra: - **15%**

Analisi del campione: quadri e dirigenti

**302
soggetti**

Quadri **89%**
Dirigenti **11%**



Uomini **63%**
Donne **37%**

Età anagrafica

20-29 anni **1%**
30-45 anni **52%**
Over 46 anni **47%**

Anzianità aziendale

0-5 anni **13%**
6-10 anni **23%**
Over 11 anni **64%**

Employee engagement: quadri e dirigenti

Sono sempre pronto a "farmi in quattro" per questa azienda

Sono consapevole di ciò che "questa" azienda si aspetta da me sul lavoro

Al lavoro ho l'opportunità di dimostrare ogni giorno ciò di cui sono capace

Sul lavoro le mie opinioni vengono considerate

La "missione" aziendale mi fa apprezzare l'importanza del mio lavoro

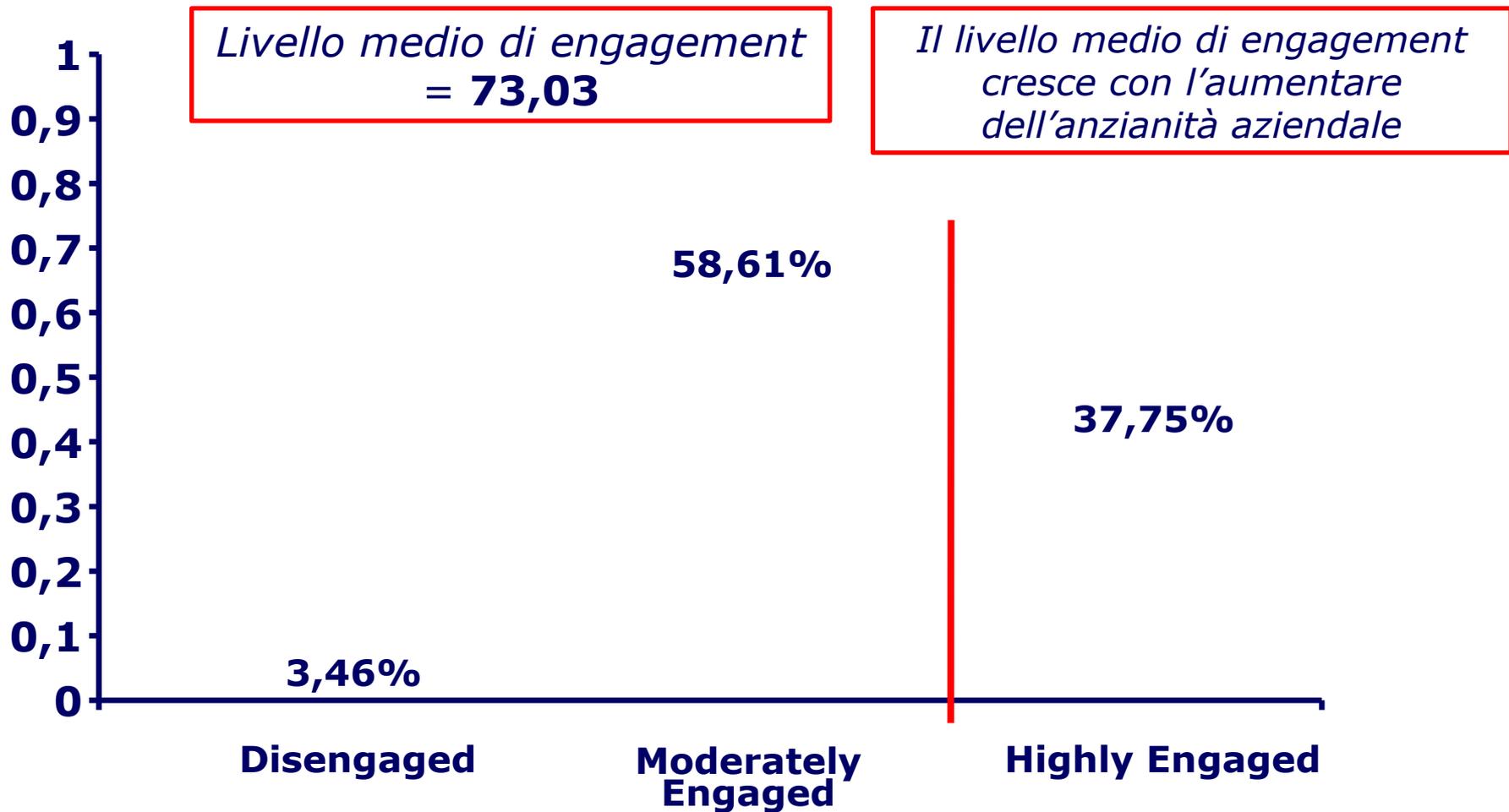
Nell'ultimo anno in azienda, ho avuto l'opportunità di imparare e crescere

I miei colleghi sono determinati ad eccellere nel proprio lavoro

Ritengo che il mio talento venga pienamente utilizzato da questa azienda

[Scala da 1 a 5 dove 1=completo disaccordo, 5=completo accordo]

Distribuzione del campione italiano nei tre cluster di engagement



Quali sono i fattori importanti pensando al lavoro?

OPERAI e IMPIEGATI	QUADRI e DIRIGENTI
Sicurezza del posto di lavoro (posto fisso)	Stimoli intellettuali
Una vita lavorativa e privata bilanciata	Riconoscimento per il mio contributo
Riconoscimento per il mio contributo	Una vita lavorativa e privata bilanciata

Quali sono le principali paure?

OPERAI e IMPIEGATI	QUADRI e DIRIGENTI
Paura di perdere il lavoro	Mancanza di chiarezza circa i risultati, la strategia e la visione aziendale
Mancanza di opportunità di sviluppo ed avanzamento professionale	Mancanza di opportunità di sviluppo e avanzamento professionale
Mancanza di chiarezza circa i risultati, la strategia e la visione aziendale	Paura di perdere il lavoro

Le competenze riconosciute al capo

OPERAI e IMPIEGATI	QUADRI e DIRIGENTI
<p>È disponibile ad ascoltarmi/parlarmi quando ho bisogno di un suggerimento</p> <p>È in grado di offrirmi supporto nel mio lavoro quando ne ho necessità</p> <p>Incoraggia la delega</p>	<p>È disponibile ad ascoltarmi/parlarmi quando ho bisogno di un suggerimento</p> <p>Si impegna a fondo per far combaciare i compiti lavorativi con le competenze dei lavoratori</p> <p>Incoraggia la delega</p>

CONSIDERAZIONI

*Come mai pur
conoscendo cosa si
dovrebbe fare per gestire
al meglio i collaboratori, i
capi non lo fanno?*

CONSIDERAZIONI

- *Gestire bene le persone è più complicato di quello che sembra*
- *I manager hanno molte priorità e tempo limitato*
- *Gestire bene le persone non è intuitivo*