



LA GESTIONE DEI COLLABORATORI

Indicazioni concrete per i responsabili

A cura di Gianmarco Falzi

falzi@personeorganizzazioni.it
www.personeorganizzazioni.it

Una finestra sul tema dell'organizzazione

Chi fa che cosa?

Di chi è la responsabilità?

Quali sono le fasi del processo produttivo?

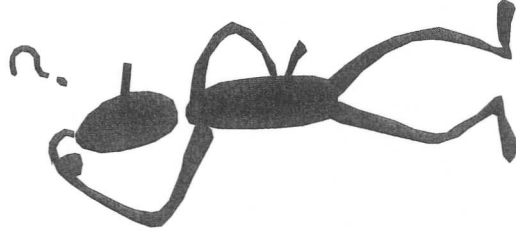
Quali sono i livelli qualitativi che devo rispettare?

Cosa vi aspettate da me?

Abbiamo tutte le conoscenze che occorrono?

Cosa succede se lavoro bene?

Ho tutte le informazioni che mi servono, quando mi servono?



Organizzazione

Struttura:

- ◆ Chiarezza ed efficacia della suddivisione del lavoro (ruoli e responsabilità)

Processi:

- ◆ Chiarezza e snellezza dei flussi di approvvigionamento, di produzione e di commercializzazione
- ◆ Attivazione di programmi di innovazione dei prodotti/servizi e dei processi

Tecnologie e infrastrutture:

- ◆ Accessibilità e aggiornamento del sistema di gestione e diffusione delle informazioni
- ◆ Adeguatezza delle tecnologie, dei layout e degli ambienti

Competenze:

- ◆ Rilevazione, capitalizzazione e diffusione delle competenze strategiche aziendali



Esercitazione: l'uso del tempo

ATTIVITA'	% TEMPO	MODALITA'	% TEMPO
Pianificare le attività		Riunioni	
Organizzare il lavoro proprio e altrui		Colloqui (capo-collaboratore)	
Verificare gli andamenti e i risultati		Telefono; e-mail	
Gestire i collaboratori (colloqui, per affidamento incarichi, valutazione prestazioni, motivazione e gestione conflitti)		Lavoro individuale	
Risoluzione di problemi/decisioni			
Rapporti con interlocutori esterni			
TOTALE	100%	TOTALE	100%
Settimana da 45 ore (2700 min.):			
		Attività programmata	
		Imprevisti – Emergenza	
		TOTALE	100%
10 min. = 0,4%	20 min. = 0,7%	Dentro l'azienda	
30 min. = 1,1%	40 min. = 1,5%	Fuori dall'Azienda	
50 min. = 1,8%	60 min. = 2,2%	TOTALE	100%



Esercitazione: attività non delegabili

FACCIA UN ELENCO DELLE ATTIVITA' CHE PUO'/POTREBBE SVOLGERE SOLO LEI ALL'INTERNO DELLA SUA AZIENDA INDICANDO QUANTO TEMPO RIESCE A DEDICARVI.

ATTIVITA'

TEMPO



Pareto sostiene che:

80% del tempo per il 20% di attività e problemi importanti, strategici, che danno l'80% dei risultati.

20% del tempo per l'80% di attività e problemi non importanti, operativi che danno il 20% dei risultati.



Alcune riflessioni sull'uso del tempo:

LIVELLO DI RESPONSABILITA'	TIPOLOGIA DI ATTIVITA'	ATTIVITA'	RANGE TEMPORALE
TOP MANAGEMENT (Titolari, Amministratori, Direttori Generali)	Interna	Organizzazione e processi Prodotto Gestione	Tra il 70% e il 30%
	Esterna	Clienti e mercato Fornitori Istituzioni e associazioni	Tra il 30% e l'70%
PRIME LINEE (Responsabili di Funzione)	Interna	Organizzazione e processi Prodotto Gestione	Tra l'75% e il 65%
	Esterna	Clienti e mercato Fornitori Istituzioni e associazioni	Tra il 15% e il 35%
SECONDE LINEE (Capi Ufficio/Reparto)	Interna	Organizzazione e processi Prodotto Gestione	Tra il 95 e il 90%
	Esterna	Clienti e mercato Fornitori Istituzioni e associazioni	Tra il 5% e il 10%



Il sistema di gestione

Percorsi di carriera:

*percorsi e requisiti per progredire in “verticale”.
(il miglioramento della governance)*

Sviluppo professionale:

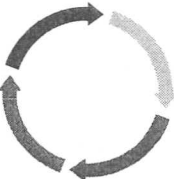
*programmi e condizioni di accesso per mantenere, incrementare e
diversificare le competenze individuali.
(la nuova “materia prima”)*

Riconoscimenti:

*processo di assegnazione obiettivi, criteri e procedure per
riconoscere i meriti e indirizzare le prestazioni.
(indirizzo e ricompensa delle prestazioni)*



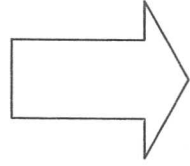
Identità e lavoro

IDENTITA' PERSONALE		IDENTITA' PROFESSIONALE	
Chi sono = persona		Cosa faccio = funzione, ruolo	
Famiglia di origine, famiglia acquisita, sesso, hobby, amici		Apprendimenti, studi, esperienze di lavoro	
Il senso del proprio essere continuo nel tempo e distinto, come entità, da tutte le altre		L'insieme delle esperienze teoriche e pratiche elaborate in funzione di una attività	
Unica e irripetibile, non confrontabile		Confrontabile e migliorabile	
Artificiosamente ma necessariamente distinguibili nel lavoro			Inter-dipendenti

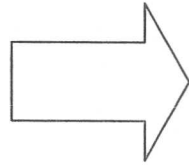


Identità personale e identità professionale

ID. PERSONALE

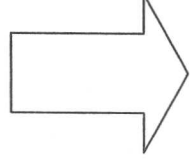


REGNO DELL'OPINABILE

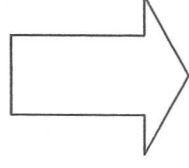


RICHIAMA IL GIUDIZIO
ED IL SENSO DI COLPA

ID. PROFESSIONALE



REGNO DEI FATTI



RICHIAMA LA VALUTAZIONE
ED IL FEED BACK

Powered by



Alcuni tipi di dipendente difficile

IL NUOVO DIPENDENTE

**E' PROBLEMATICO PERCHE' NON SA COSA CI SI
ASPETTA DA LUI ED HA BISOGNO DI TEMPO PER
AMBIENTARSI**

**SENZA UNO SFORZO DA PARTE DEL CAPO PER
INSERIRLO AL MEGLIO, I SUOI PROBLEMI
AUMENTERANNO**



Alcuni tipi di dipendente difficile

IL DIPENDENTE MUTEVOLE

OPERA A SBALZI, ALTERNA PRESTAZIONI BUONE A PRESTAZIONI MEDIOCRI. E' GENERALMENTE IN GRADO DI SVOLGERE GRAN PARTE DEL LAVORO CON BUONI RISULTATI, SOLO NON LO FA CON CONTINUITA'

**SI TROVA A SUO AGIO CON CAPI CHE LO VALUTANO IN BASE AI "RICORDI" A BREVE:
AUMENTA IL RITMO IN PROSSIMITA' DELLA
VALUTAZIONE**



Alcuni tipi di dipendente difficile

IL DIPENDENTE MEDIOCRE

**FA IL MINIMO INDISPENSABILE PER SOPRAVVIVERE
NELL'ORGANIZZAZIONE MA NIENTE DI PIU'**

NON REAGISCE ALL'EMERGENZA

IL DIPENDENTE MARGINALE

**NON SODDISFA NEMMENO LE MINIME ASPETTATIVE,
FA DI TUTTO PER EVITARE IL LAVORO E PER
DEFILARSI AGLI OCCHI DEL CAPO**



I sintomi...

DIMINUZIONE DEL
RENDIMENTO

ATTEGGIAMENTO IRRITABILE
E DIFENSIVO

MANCATO RISPETTO
DELLE DIRETTIVE

MENO INTERAZIONE
CON I COLLEGHI

FEEDBACK NEGATIVI
IN AUMENTO

ASSENTEISMO

ATTRIBUZIONE DI
RESPONSABILITA'
AI COLLEGHI

SCARSA QUALITA'
DEL LAVORO

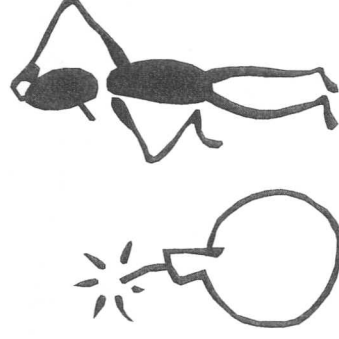
SCADENZE NON
RISPETTATE

SCARSO SPIRITO
D'INIZIATIVA

FUGA DAI COMPITI
PIU' DIFFICILI

INTROVABILE
QUANDO SERVE

SCARSA
COLLABORATIVITA'



AUMENTO DI
LAMENTELE

Powered by  persone ORGANIZZAZIONI



Teoria X

- L'essere umano di solito ha una resistenza innata al lavoro e se è possibile lo eviterà.
- A causa della resistenza dell'uomo al lavoro, egli deve essere controllato, diretto o minacciato di punizioni per indurlo ad impiegare uno sforzo adeguato verso il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.
- L'essere umano di solito preferisce essere diretto, desidera evitare le responsabilità, possiede un'ambizione relativamente limitata e vuole soprattutto la sicurezza.



Teoria Y

- L'impiego di uno sforzo fisico e mentale sul lavoro è naturale quanto il gioco e il riposo.
- Il controllo esterno e la minaccia di punizioni non sono l'unico mezzo per indurre l'uomo a lavorare verso gli obiettivi dell'organizzazione. Gli uomini si dirigeranno da sé ed eserciteranno un autocontrollo nell'intento di raggiungere gli obiettivi per i quali sono impegnati.
- L'impegno a raggiungere gli obiettivi è in funzione della ricompensa associata al loro ottenimento (stima ed autorealizzazione, ad es.).



Teoria Y (segue)

- L'essere umano in genere impara, in condizioni adatte non solo ad accettare ma anche a cercare le responsabilità.
- Molte persone sono dotate di un livello d'immaginazione relativamente alto, così come d'ingegnoserità e di creatività nel risolvere i problemi organizzativi.
- Nelle condizioni dell'azienda moderna il potenziale intellettuale medio di una persona viene utilizzato solo parzialmente.



Grado d'interesse verso gli uomini

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	2	4	6	8	10	12	14	16	18
3	3	6	9	12	15	18	21	24	27
4	4	8	12	16	20	24	28	32	36
5	5	10	15	20	25	30	35	40	45
6	6	12	18	24	30	36	42	48	54
7	7	14	21	28	35	42	49	56	63
8	8	16	24	32	40	48	56	64	72
9	9	18	27	36	45	54	63	72	81

Powered by  persone & ORGANIZZAZIONI



La griglia manageriale

1.9 MANAGEMENT

Attento riguardo alle necessità personali e preoccupato d'intrattenere rapporti soddisfacenti con i collaboratori. Costruisce un'atmosfera e tempi di lavoro confortevolmente amichevoli.

9.9 MANAGEMENT

Costruisce un clima positivo attraverso il coinvolgimento e l'impegno verso gli obiettivi dell'organizzazione instaurando relazioni di fiducia e rispetto con i collaboratori

5.5 MANAGEMENT

Un adeguato rendimento organizzativo è possibile attraverso l'equilibrio tra la necessità di finire un lavoro e quella di mantenere il morale del personale ad un livello soddisfacente.



La griglia manageriale

1.1 MANAGEMENT

L'esercizio del minimo sforzo per portare a compimento il lavoro richiesto è lo strumento appropriato a sostenere la partecipazione da parte dei collaboratori ai fini dell'organizzazione.

9.1 MANAGEMENT

L'efficienza delle operazioni deriva dalla capacità di adattare le condizioni di lavoro in modo che gli elementi umani interferiscano il meno possibile.



Un modello d'intervento in sei fasi...

- ↓ FASE 1:** individuare e definire il problema di prestazione
- ↓ FASE 2:** spiegare l'impatto del problema
- ↓ FASE 3:** analizzare i motivi del problema
- ↓ FASE 4:** definire lo standard di prestazione atteso
- ↓ FASE 5:** esaminare le proposte di soluzione
- ↓ FASE 6:** redigere un piano di miglioramento indicando azioni e scadenze



Basato su quattro accorgimenti fondamentali

↓ ADOTTARE MISURE CORRETTIVE E NON PUNITIVE
(quali sono gli obiettivi del Responsabile?)

↓ TRASFORMARE OGNI EVENTO ORGANIZZATIVO IN
OCCASIONE D'APPRENDIMENTO
(coaching e counseling per i propri collaboratori)

↓ ESSERE **RISOLUTI** (non ritardare l'intervento), **GIUSTI**
(né lassismo, né accanimento), **SINCERAMENTE**
INTERESSATI (il vostro collaboratore è una persona)

↓ EROGARE UN PROVVEDIMENTO DISCIPLINARE
SOLO SE TUTTO QUESTO **NON** FUNZIONA



FASE 1: individuare e definire il problema di prestazione

RACCOGLIERE I DATI

PRESENZA

LAVORO SVOLTO

COMPORTAMENTO

- puntualità
- assenze

- rendimento
- qualità
- precisione
- tempestività

- condotta sul lavoro
- rapporti interpersonali

NELLA RACCOLTA DATI LA PRECISIONE E' FONDAMENTALE



FASE 1: individuare e definire il problema di prestazione

IL FEEDBACK COSTRUTTIVO

FEEDBACK: informazioni o dati di ritorno forniti dall'altra persona

CRITICA: giudizio sfavorevole nei confronti di una persona

ELOGIO: giudizio favorevole nei confronti di una persona



Per fornire un feedback costruttivo

- ▶ SIATE SPECIFICI E FOCALIZZATI SULLA PRESTAZIONE
- ▶ FORNITE FATTI O ESEMPI A SOSTEGNO DELLA VOSTRA TESI
- ▶ ESPRIMETE APPREZZAMENTO QUANDO FORNITE UN FEED BACK SULLE SITUAZIONI POSITIVE
- ▶ MANIFESTATE PREOCCUPAZIONE QUANDO FORNITE FEED BACK SULLE SITUAZIONI NEGATIVE
- ▶ SIATE DIRETTI E SINCERI
- ▶ FORNITE IL FEED BACK PERSONALMENTE
- ▶ FORNITE IL FEED BACK TEMPESTIVAMENTE
- ▶ INTERVENITE EQUAMENTE SIA PER I FATTI POSITIVI CHE PER QUELLI NEGATIVI



FASE 2: spiegare l'impatto del problema

Si tratta di analizzare **dettagliatamente** le conseguenze causate dal problema di prestazione relativamente a:

Voi, il Responsabile

In che modo il problema di prestazione danneggia il vostro lavoro e condiziona l'uso del vostro tempo. Non parlate di spreco di tempo quanto di un uso più produttivo dello stesso nei confronti del collaboratore.

Il collaboratore deve comprendere che il livello di stima del responsabile e dei colleghi nei suoi confronti è messo a rischio dalla prestazione scadente.

Lo stesso collaboratore

Di solito, quelli più danneggiati da prestazioni scadenti perché devono sopperire all'inefficienza. Fornite esempi specifici e dettagliati evitando dicerie.

I colleghi



FASE 3: analizzare i motivi del problema

Si tratta di analizzare insieme (capo-collaboratore) le cause che hanno determinato il problema tenendo presente:

- **Le azioni del collaboratore**
(in che modo il comportamento del collaboratore incide sul problema di prestazione)
- **L'influenza del capo**
(in che modo la relazione capo-collaboratore influenza la prestazione dello stesso)
- **La relazione con i colleghi**
(in che modo il comportamento dei colleghi determina il problema di prestazione)
- **Le variabili procedurali e organizzative**
(in che misura le procedure o l'organizzazione sono causa di disfunzioni)



Una finestra sul tema della gestione delle persone

DELEGA O
ASSEGNAZIONE
DI COMPITI?

COME
DELEGARE?

PERCHE'
ASSEGNARE
OBIETTIVI?

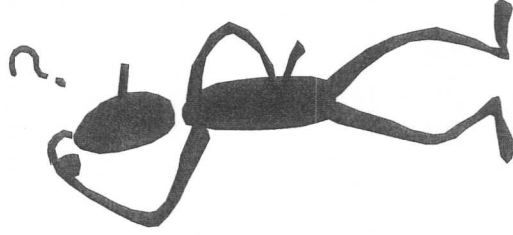
COME
COMUNICARE?

COME
DEFINIRE
GLI OBIETTIVI?

COME E PERCHE'
PAGARE?

COME E QUANDO
CONTROLLARE?

COME
MOTIVARE?



FASE 4: definite lo standard di performance previsto

Si tratta di definire in modo dettagliato, il livello di prestazione che ci si aspetta dal dipendente tenendo presenti alcuni criteri:

Specifico	definito, non equivocabile
Misurabile	con criteri certi
Accessibile	raggiungibile, non impossibile
Rilevante	importante, non secondario
Tempificato	a scadenza definita



FASE 5: esaminate le proposte di soluzione

Si tratta di coinvolgere il dipendente nell'identificare possibili soluzioni seguendo due direzioni:



Ciò che può fare il collaboratore

Ciò che può fare il capo

Suggerimenti di processo:

- utilizzate la tecnica del brainstorming
- valutate i pro e i contro delle varie soluzioni
- sfruttate le conoscenze del collaboratore
- evitate di limitarvi a dire cosa il dipendente non deve fare ma elaborate insieme a lui un piano su cosa fare.



FASE 6: redigete un piano di miglioramento

Mettete per iscritto le idee su cui si è trovato l'accordo secondo una traccia precisa:

- 1 Identificate con precisione l'obiettivo o l'area che richiede un miglioramento
- 2 Evidenziate dettagliatamente ed in sequenza le azioni da intraprendere sia da parte vostra che del collaboratore
- 3 Definite precise scadenze temporali relative al compimento delle azioni ed ai momenti di counseling
- 4 Definite le conseguenze positive e negative relative ai risultati ottenuti
- 5 Fissate una data di verifica complessiva con la necessaria elasticità



Si va in scena con il colloquio: il copione

PRIMA

- ORGANIZZATE LA DOCUMENTAZIONE PERTINENTE DA MOSTRARE AL COLLABORATORE
- FISSATE DATA E ORA DELLA RIUNIONE MANTENENDO LA RISERVATEZZA CON ALTRI NON INTERESSATI
- CONSULTATE IN ANTICIPO ALTRE PARTI IN CAUSA A SECONDA DELLA VOSTRA REALTA' AZIENDALE
- CERCATE DI PREVEDERE LE POSSIBILI REAZIONI DEL DIPENDENTE E LE CRITICITA' INSITE NEL COLLOQUIO



Si va in scena con il colloquio: il copione

- **INTRODUZIONE:** dichiarare l'obiettivo dell'incontro
- **DESCRIZIONE DEL PROBLEMA:**
 - ☐ fase 1, individuare il problema di prestazione
 - ☐ fase 2, spiegare l'impatto del problema
- **ESAME DELLE CAUSE:**
 - ☐ ascoltare le reazioni del dipendente
 - ☐ fase 3, analizzare i motivi del problema
 - ☐ siate disponibili a mettervi in discussione, verificate la vostra influenza

DURANTE

- **AZIONI CORRETTIVE:**
 - ☐ fase 4, definire i livelli di prestazione standard
 - ☐ fase 5, esaminate le proposte di soluzione
 - ☐ fase 6, redigete un piano
- **CONCLUSIONE:**
 - ☐ ricapitolare i punti chiave e perfezionare il piano
 - ☐ fissate una data per la verifica complessiva



Comunicare...



Si va in scena con il colloquio: istruzioni

UNA MAPPA PER GESTIRE LE SITUAZIONI CRITICHE

DISCORDANZA
D'OPINIONE

PASSIVITA' DEL
COLLABORATORE

RAPPORTO
CONFLITTUALE

ATTEGGIAMENTI
NON COERENTI



Si va in scena con il colloquio: istruzioni

DISCORDANZA D'OPINIONE

AVVERTENZE:

- ▶ DIMOSTRARE INTERESSE PER L'OPINIONE DEL COLLABORATORE E DISPONIBILITA' ALL'ASCOLTO
- ▶ EVIDENZIARE LE AREE DI DISCORDANZA
- ▶ RICERCARNE INSIEME I MOTIVI PORTANDO DATI DI REALTA', STIMOLANDO LA RICERCA
- ▶ DOPO IL CONFRONTO CHIARIRE GLI ASPETTI SU CUI SI CONCORDA E QUELLI CHE RIMANGONO DA CHIARIRE

DA EVITARE:

- ▶ IRRIGIDIRSI SULLE PROPRIE POSIZIONI
- ▶ IMPORRE LA PROPRIA OPINIONE ATTRAVERSO IL GRADO
- ▶ ASSUMERE ATTEGGIAMENTI ACCUSATORI
- ▶ ASSUMERE ATTEGGIAMENTI MANIPOLATIVI



Si va in scena con il colloquio: istruzioni

AVVERTENZE:

- ▶ COMPRENDERNE LE CAUSE
- ▶ CIRCOSCRIVERE LA CONFLITTUALITA' SU TEMI SPECIFICI UTILIZZANDO SIA STRUMENTI PROFESSIONALI CHE GERARCHICI
- ▶ EVIDENZIARE GLI ASPETTI POSITIVI PRESENTI
- ▶ ORIENTARE IL CONFRONTO SU DATI DI REALTA', FATTI E COMPORTAMENTI
- ▶ ACCOGLIERE, ANCHE SE ENTRO LIMITI DEFINITI, L'AGGRESSIVITA' ESPRESSA

DA EVITARE:

- ▶ ASSUMERE COMPORTAMENTI SIMMETRICI
- ▶ RACCOGLIERE LA SFIDA
- ▶ ALLARGARE I TEMPI DEL CONFLITTO
- ▶ ASSUMERE VALUTAZIONI SULLA PERSONA

**RAPPORTO
CONFLITTUALE**



Si va in scena con il colloquio: istruzioni

AVVERTENZE:

- ▶ CHIEDERE DATI, INFORMAZIONI, OPINIONI
- ▶ STIMOLARE CON DOMANDE
- ▶ EVIDENZIARE LA DIFFICOLTA' DI OFFRIRE UN
FEED BACK DI SUPPORTO SE MANCA LO
SCAMBIO
- ▶ EVIDENZIARE LE OPPORTUNITA' OFFERTE
DAL COLLOQUIO E DAL LAVORO

PASSIVITA' DEL
COLLABORATORE

DA EVITARE:

- ▶ BANALIZZARE LA SITUAZIONE CHIUDENDO IL COLLOQUIO SENZA
AFFRONTARE LA QUESTIONE
- ▶ ASSUMERE ATTEGGIAMENTI ESORTATIVI O DI COLPEVOLIZZAZIONE
- ▶ TRASFORMARE IL COLLOQUIO IN UN MONOLOGO



Si va in scena con il colloquio: istruzioni

ATTEGGIAMENTI
NON COERENTI

CRITICITA' PER
CAPO E
COLLABORATORE

ATTEGGIAMENTO PUNITIVO
(del valutatore)

ATTEGGIAMENTO
CONTRODIPENDENTE
(del valutato)

ATTEGGIAMENTO COLLUSIVO
(di entrambi)

bloccare lo scambio
chiudere la relazione
demotivare il collaboratore

contrapposizione frontale
ricorso al grado
risposta sul piano personale
allargamento del conflitto

eliminare dati non confermati
negare il proprio ruolo
puntare sulla relazione affettiva



Il colloquio disciplinare

FASI E CARATTERISTICHE

PREPARAZIONE:

- ▶ raccolta dati per la contestazione scritta
- ▶ definizione della stessa (riferirsi al proprio Consulente del Lavoro o all'Associazione di Categoria)
- ▶ tempestività

CONSEGNA DELLA CONTESTAZIONE:

- ▶ colloquio conciso e formale
- ▶ firma per ricevuta sulla copia per il capo
- ▶ presenza di due testimoni
- ▶ invio per posta con raccomandata r.r.



Il colloquio disciplinare

FASI E CARATTERISTICHE

COLLOQUIO DI GIUSTIFICAZIONE:

- ▶ atteggiamento di ascolto e verifica delle motivazioni del lavoratore
- ▶ gestione attenta della eventuale controparte sindacale

EROGAZIONE DEL PROVVEDIMENTO:

- ▶ lettura concisa e formale del provvedimento alla presenza di due testimoni entro i termini previsti da contratto
- ▶ firma per ricevuta sulla copia per il capo
- ▶ invio per posta con raccomandata r.r. entro i termini stabiliti dal contratto di lavoro



Ricordiamoci i quattro accorgimenti fondamentali

↓ ADOTTARE MISURE CORRETTIVE E NON PUNITIVE
(quali sono gli obiettivi del Responsabile?)

↓ TRASFORMARE **OGNI** EVENTO ORGANIZZATIVO IN
OCCASIONE D'APPRENDIMENTO
(coaching e counseling per i propri collaboratori)

↓ ESSERE **RISOLUTI** (non ritardare l'intervento), **GIUSTI**
(né lassismo, né accanimento), **SINCERAMENTE**
INTERESSATI (il vostro collaboratore è una persona)

↓ EROGARE UN PROVVEDIMENTO DISCIPLINARE
SOLO SE TUTTO QUESTO **NON** FUNZIONA

