



C A L *a* M E T A

PROGRAMMA DI POTENZIAMENTO
DELLE PRESTAZIONI IN AZIENDA



*Pensi che i tuoi collaboratori non abbiano voglia di lavorare?
Producono meno di quanto potrebbero?
Non si impegnano abbastanza?
Sembrano demotivati?*

*Ti piacerebbe creare le condizioni affinché tutti
possano lavorare al meglio ed essere più produttivi?*

**Scopri quali elementi
possono ostacolare
le *performance*
dei tuoi collaboratori**



C A L *a* M E T A



Cosa sono le *performance*?

Quando si parla di *performance* lavorativa ci si riferisce al modo in cui ciascun collaboratore può contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali, attraverso:

- gli *output* previsti dalla sua posizione, ossia il risultato ottenuto rispetto a quanto stabilito e formalizzato;
- i comportamenti, le competenze e le abilità che dimostra di possedere, mentre svolge il suo ruolo.

In altre parole, si parla di quello che fa ciascun collaboratore e come lo fa.



CAL *a* META



Basse *performance*: quali conseguenze?

L'effetto di una condizione aziendale depotenziante si ripercuote a più livelli:

- **a livello individuale** — le persone non decidono volontariamente di abbassare i livelli delle loro prestazioni ma, in modo progressivo, si riduce la loro motivazione, l'entusiasmo di fare le cose al meglio, le emozioni negative diventano prevalenti, si abbassa l'autostima, peggiorano i livelli di attenzione e di concentrazione, fanno più errori, dimenticano cose importanti... i livelli di salute tendono a peggiorare;
- **a livello relazionale** — ognuno pensa a se stesso, non si comunica, si riducono i livelli di collaborazione, c'è bassa tolleranza verso gli altri, c'è chiusura, tensione, si scaricano le responsabilità sugli altri, può aumentare la conflittualità interna... il clima aziendale diventa pesante e c'è un'insoddisfazione generale;
- **a livello aziendale** — non si riescono a rispettare le scadenze, c'è disorganizzazione, aumentano il numero dei reclami e delle contestazioni e si è costretti a lavorare su queste urgenze; non si riescono a identificare le reali priorità, alcuni clienti vengono persi, si perdono occasioni rilevanti... può aumentare il numero dei procedimenti disciplinari, ma anche delle istanze giudiziarie;
- **a livello finanziario ed economico** — è l'inizio della fine!





Perché è importante la valutazione delle *performance*?



Definire, misurare e monitorare le *performance* non ha semplicemente lo scopo di punire o premiare, ma rappresenta un momento di attenzione nei confronti di ogni collaboratore e di valorizzazione dell'intero gruppo di lavoro.

È importante però allontanarsi da una logica esclusivamente quantitativa ed osservare tutti gli elementi che contribuiscono alla realizzazione della prestazione, con un *focus* che vada oltre il singolo, per intervenire sull'intero sistema aziendale perché, migliorare le performance di ognuno, migliora di conseguenza le *performance* aziendali.

Un intervento ben fatto:

- valorizza il contributo del singolo;
- facilita lo sviluppo delle competenze e della motivazione dei collaboratori;
- migliora la produttività e la competitività aziendale.

Quando si riesce a rafforzare le capacità di ogni singola persona (in qualunque ambito ne abbia la necessità), facilitando anche minimi cambiamenti individuali, allora riusciremo a determinare risultati collettivi incredibili.





Quali aspettative un imprenditore può nutrire rispetto alle *performance*?

Intanto ci dev'essere un livello minimo al di sotto del quale non è possibile andare; ci sono poi i livelli di *performance* raggiunti in passato e quelli che si vorrebbe raggiungere in futuro.

È fondamentale puntare su *prestazioni eccellenti* per tutti i collaboratori e non solo da parte delle figure-chiave in posizione strategica, in quanto **un'azienda performante è quella in cui tutte le persone si sentono competenti, si impegnano e forniscono il proprio contributo attivo.**

Per alcuni ruoli (in particolare quelli commerciali o produttivi) la prestazione attesa viene identificata accuratamente in fase di definizione degli obiettivi, attraverso indicatori quantificabili numericamente (percentuale di fatturato, *client prospect*, un certo quantitativo di produzione, numero di errori o di reclami, ecc.) oppure con degli indici qualitativi (previsione e risoluzione di problematiche, capacità negoziali, competenze comunicative).

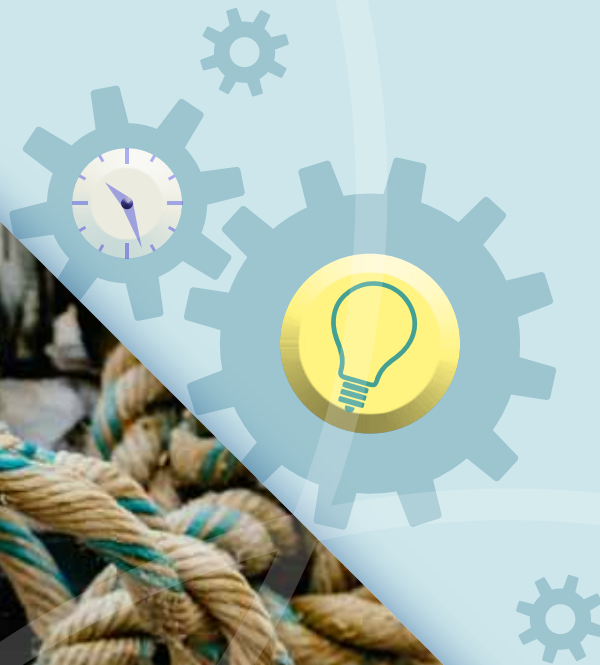
In questi casi è semplice comprendere la distanza fra la prestazione realizzata e quella desiderata, tuttavia non è sempre semplice comprendere quali fattori hanno effettivamente determinato performance superiori o inferiori rispetto a quelle attese e come fare ad innalzare i livelli di *performance*, quando questa è molto al di sotto di quella prevista.



CALAMETA



Ma cosa limita una *performance* ottimale?



Le prestazioni individuali sono influenzate, in misura differente da persona a persona, da:

- caratteristiche e capacità individuali;
- contenuto del lavoro;
- ambiente di lavoro.

Ti propongo di rispondere ad un semplice questionario, *compilando la prima e la seconda parte dello stesso*. Le risposte date ti consentono di avere un'idea più chiara e di fare una prima analisi legata agli aspetti organizzativi, gestionali e relazionali del lavoro che limitano la produttività. È importante che tu risponda cercando di essere oggettivo, con la massima sincerità, in modo da poter fare una reale analisi dell'attuale situazione perché, solo in questo modo, saprai con esattezza su quali aspetti puoi intervenire per migliorare le performance in azienda.

Ma non basta...

Per un'analisi accurata, è importante includere anche degli elementi soggettivi legati alle *performance*. Per quanto tu possa avere un'elevata conoscenza dei tuoi collaboratori, è più indicato coinvolgerli direttamente, chiedendo loro di *compilare interamente il questionario* (Parti I, II, III), anche in forma anonima.

La loro partecipazione ti consente di avere un quadro complessivo e veritiero di tutti i fattori in gioco, sui quali puoi intervenire per creare un ambiente che facilita le migliori prestazioni possibili.

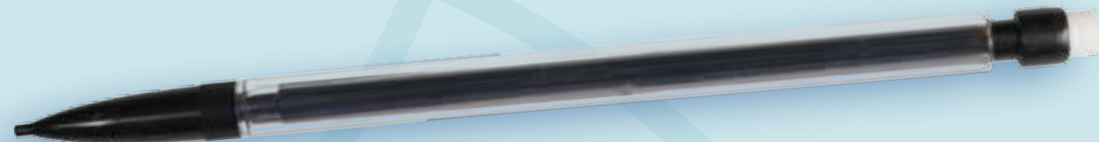




Questionario di individuazione degli ostacoli prestazionali

*Se sei il titolare d'azienda compila le **Parti I e II** del seguente questionario, cercando di dare risposte oggettive e veritiere a ciascuna domanda, mettendo una x sull'opzione scelta.*

*Successivamente chiedi ai tuoi collaboratori di rispondere all'intero questionario (**Parti I, II, III**).*





Parte I *Elementi relazionali*

	SÌ	NO	IN PARTE
1. Viene riconosciuto e valorizzato il contributo individuale rispetto agli obiettivi di gruppo?	☐	☐	☐
2. Esiste un sistema di <i>feedback</i> reciproci, ossia dall'alto in basso e viceversa, oltre che in maniera orizzontale fra persone di pari grado?	☐	☐	☐
3. C'è un'attenzione prevalente all'errore piuttosto che al merito?	☐	☐	☐
4. C'è una tendenza all'individualismo che porta al disinteresse verso l'altro?	☐	☐	☐
5. C'è mancanza di collaborazione?	☐	☐	☐
6. Le persone provano senso di appartenenza verso l'azienda?	☐	☐	☐
7. I rapporti sono caratterizzati da fiducia?	☐	☐	☐
8. Si osservano atteggiamenti di difesa e di auto-protezione?	☐	☐	☐
9. Ci sono conflittualità interne, tensione, ostilità?	☐	☐	☐
10. Gli stati emotivi sono mantenuti sotto controllo?	☐	☐	☐





Parte II *Elementi organizzativi e gestionali*

	SÌ	NO	IN PARTE
11. C'è un'adeguata suddivisione dei carichi di lavoro?	☐	☐	☐
12. Le persone hanno autonomia operativa?	☐	☐	☐
13. Le regole e le procedure sono poco chiare oppure vengono applicate in modo differente da persone diverse o in circostanze diverse?	☐	☐	☐
14. Manca l'organizzazione e la pianificazione del lavoro?	☐	☐	☐
15. Non sono definite le priorità lavorative oppure c'è la tendenza a considerare tutto come prioritario/urgente?	☐	☐	☐
16. Le aspettative ed <i>output</i> di ruolo sono definiti?	☐	☐	☐
17. C'è monotonia professionale ed assenza di crescita?	☐	☐	☐
18. I livelli di competenze sono limitati o eccessivi per il ruolo ricoperto, per cui le attività da svolgere sono troppo semplici o troppo complesse?	☐	☐	☐
19. Gli strumenti di lavoro sono adeguati alle richieste ed alle esigenze lavorative?	☐	☐	☐
20. Il numero dei collaboratori è sufficiente rispetto alle richieste lavorative?	☐	☐	☐
21. Ci sono ridotti livelli di comunicazione?	☐	☐	☐
22. Le persone vengono coinvolte nella risoluzione di problematiche, nella definizione degli obiettivi, nella condivisione della visione della <i>mission</i> aziendale?	☐	☐	☐
23. Le persone si sentono responsabili del loro ruolo e dei risultati che ottengono?	☐	☐	☐





Parte III *Elementi soggettivi*

	SÌ	NO	IN PARTE
24. Senti un certo timore del giudizio altrui, che ti porta a non prendere iniziative personali e a fare solo quanto viene richiesto?	☐	☐	☐
25. Hai timore di ripetere uno stesso errore due volte, per esempio perché gli errori vengono demonizzati all'interno dell'azienda?	☐	☐	☐
26. Tendi al perfezionismo, per cui ogni attività la concludi in tempi lunghi, fai numerose revisioni o controlli?	☐	☐	☐
27. Hai alti livelli di motivazione rispetto al ruolo ricoperto?	☐	☐	☐
28. Tendi ad analizzare la tua <i>performance</i> e, se necessario, a modificare le modalità operative?	☐	☐	☐
29. Vivi delle difficoltà personali che impattano sul lavoro?	☐	☐	☐
30. Il tuo stato di salute è precario, senti di avere un esaurimento fisico o emotivo?	☐	☐	☐





Una volta compilato il questionario e coinvolto tutto il personale è il momento di analizzare le risposte ottenute.

Assegna a ciascuna domanda i punteggi corrispondenti, come indicati nelle seguenti tabelle:

DOMANDE

		3	4	5			8	9				13	14	15		17	18			21			24	25	26			29	30
--	--	---	---	---	--	--	---	---	--	--	--	----	----	----	--	----	----	--	--	----	--	--	----	----	----	--	--	----	----

SÌ = 1 NO = 0 IN PARTE = 0,5

DOMANDE

1	2				6	7			10	11	12				16			19	20		22	23				27	28		
---	---	--	--	--	---	---	--	--	----	----	----	--	--	--	----	--	--	----	----	--	----	----	--	--	--	----	----	--	--

SÌ = 0 NO = 1 IN PARTE = 0,5

Somma tutti i punteggi e dividi per il numero dei rispondenti.

Il risultato ideale è pari a zero.



Quanto più il risultato aumenta, tanto più alto è il rischio che stai sottovalutando degli elementi che hanno un forte impatto sulle *performance* individuali e aziendali, quindi è tanto più urgente la necessità di implementare delle azioni di miglioramento.

Anche un punteggio basso o vicino allo zero potrebbe essere significativo, perché il test mette in luce *aspetti qualitativi e non quantitativi*. Per esempio, potrebbe esserci un problema solo con una persona, che ha un impatto importante su tutto il gruppo; oppure ci possono essere pochi elementi critici che condizionano il clima lavorativo e la produttività. È bene dunque decidere di prendere di petto una situazione in base all'impatto che produce sia sul singolo che sul gruppo di lavoro.

Ricorda: un'azienda performante è quella in cui tutte le persone si sentono competenti, si impegnano e forniscono il proprio contributo attivo.

Se hai ottenuto un **punteggio compreso tra 1 a 5**, vai a vedere quali elementi sono stati indicati come rischiosi, valuta quale impatto hanno sulle persone e, insieme a loro, cerca una soluzione che vi consenta di limitare i danni.

Se hai ottenuto un **punteggio uguale o superiore a 5**, ti consiglio di inviarmi i questionari compilati all'indirizzo calrossanaelena@gmail.com e di richiedere una **consulenza di Previsione dell'impatto**, in cui valuteremo insieme:

- le reali conseguenze che questi ostacoli hanno sulle *performance* in azienda;
- come si sono sviluppati questi ostacoli prestazionali;
- quali prestazioni ci possiamo aspettare nel medio e lungo termine, se oggi non intervieni in modo efficace;
- le migliori strategie che puoi utilizzare sin da subito per potenziare le prestazioni individuali.





Grazie alla **consulenza di Previsione dell'impatto** possiamo creare insieme un piano di intervento per *step* successivi. Tu hai la possibilità di capire cosa fare per eliminare gli ostacoli e migliorare le prestazioni nella tua azienda. Io posso valutare se ci sono le condizioni per esserti concretamente d'aiuto e supportarti in questo tuo progetto di sviluppo, garantendoti dei risultati visibili e misurabili.

Quali condizioni sono necessarie per ottenere dei *risultati visibili e misurabili*?

1. Poter intervenire ad ogni livello organizzativo e con tutti i dipendenti coinvolti.
2. Dare la possibilità ad ogni persona di introdurre dei cambiamenti nel modo di lavorare, lavorando sulla motivazione interna.
3. Dedicare un periodo temporale adatto ad alternare fasi di intervento individuale, momenti di lavoro in gruppo, monitoraggio in corso di azione ed eventuale revisione.

Naturalmente, il presupposto alla base di questa collaborazione è la tua volontà di investire tempo e risorse in un programma di potenziamento delle prestazioni in azienda. La **consulenza di Previsione dell'impatto** ha un valore di €300, ma per te che hai scaricato il Test sugli Ostacoli Prestazionali, rispondendo alle domande e coinvolgendo anche i tuoi collaboratori, hai l'opportunità di *richiederla gratuitamente entro 10 giorni dal download*.



CALAMETA



Prima di salutarti voglio sottolineare che questo test è un valido strumento da utilizzare immediatamente per fare un'auto-analisi. Se ti limiti semplicemente a leggerlo, hai sprecato il tuo tempo e non vedrai alcun cambiamento nei livelli prestazionali in azienda.

Se invece scegli di dedicare 10 minuti per rispondere sinceramente alle domande e trovi il coraggio di far partecipare anche i tuoi dipendenti — che saranno favorevolmente colpiti da questa iniziativa e dall'essere stati coinvolti — e magari cogli l'opportunità di usufruire della **consulenza di Previsione dell'impatto**, allora il tuo tempo sarà stato ben investito.

Non esitare oltre, *clicca qui* per richiedere subito la tua consulenza gratuita.

Ti aspetto... ma non per sempre! :-)



C A L *a* M E T A



ROSSANA ELENA CAL
PSICOLOGA DEL LAVORO

GALLERIA LANDUCCI, 6
46100 MANTOVA
FAX 0376 316286 · CELL. 348 3210441
WWW.ROSSANACAL.IT