

Linee guida sulle innovazioni sul posto di lavoro



European
Commission

Horizon 2020
European Union funding
for Research & Innovation

This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No 861874

PROJECT NUMBER 861874

Contents

I. INTRODUZIONE	4
Il progetto INNovaSouth	4
Cosa si intende per «innovazione sul posto di lavoro»?	4
Vantaggi per le imprese.....	5
Metodologia	5
Come usare il Manuale	5
II. BUONE PRATICHE	7
Ambito 1. Team e attività lavorative.....	7
1.1 Rotazione del personale: insegna ai tuoi dipendenti a mettersi nei panni dei colleghi!	8
1.2 Pratiche innovative e interattive per lo sviluppo delle competenze trasversali dei dipendenti	12
1.3 Creare un ambiente di lavoro stimolante e migliorare la routine lavorativa quotidiana dei dipendenti	38
1.3 Creare un ambiente di lavoro stimolante e migliorare la routine lavorativa quotidiana dei dipendenti	48
1.4 Eventi aziendali e di team building per favorire la cooperazione.....	52
1.5 Progetta uno spazio di brainstorming creativo all'interno della tua azienda	60
Ambito 2 Strutture organizzative, management e procedure	66
2.1 Giorni liberi in più: un modo semplice di massimizzare l'impegno e la soddisfazione dei tuoi impiegati	67
2.2 Lean management: stabilire obiettivi, ruoli, compiti e scadenze chiari.	72
2.3 Ottimizzare le procedure interne di management.....	77
2.4 Incrementa la motivazione concedendo ai tuoi dipendenti benefit e gift cards	81
2.5 Aumenta la produttività dei tuoi dipendenti attraverso un lavoro flessibile e intelligente! ...	92
3.1 Promuovere la formazione professionale dei dipendenti: pianificazione e organizzazione di seminari e sessioni di formazione professionale	99
3.2 Promuovere l'apprendimento permanente e il potenziamento dei dipendenti: pianificazione e organizzazione di corsi e seminari.....	106
3.3 Promuovere il miglioramento delle competenze dei dipendenti attraverso master / business	



school	114
3.4 Rendere il brainstorming una parte integrante della routine lavorativa giornaliera	121
3.5 Supportare l'equilibrio vita-lavoro dei tuoi dipendenti implementando sessioni di mentoring e coaching	126
Ambito 4. Leadership co-creata e struttura orizzontale: ascoltare la voce dei dipendenti.....	132
4.1 Promuovi il coinvolgimento diretto dei tuoi dipendenti nella visione e nella strategia dell'azienda	133
4.2 Trasparenza sulle pratiche aziendali come un metodo per promuovere una leadership co-creata	139
4.3 Acquisire feedback utili sui rapporti con clienti e fornitori.....	144
4.4 Migliora la comunicazione interna della tua azienda	148
4.5 Ascolta i tuoi dipendenti: sviluppa il tuo sistema di valutazione interno	161

Tables

Table 1	13
Table 2	41
Table 3	54
Table 4	82
Table 5	108
Table 6	115
Table 7	149

I. INTRODUZIONE

Il progetto INNovaSouth

Il progetto INNovaSouth offre strumenti dedicati a quelle PMI che vogliono adottare nuovi modelli organizzativi per la gestione delle risorse umane e trovare soluzioni innovative per la modernizzazione del posto di lavoro. L'obiettivo è quello di migliorare la cultura imprenditoriale delle PMI nell'Europa meridionale e allo stesso tempo aumentare la resilienza e la competitività delle aziende, fornendo servizi e supporto finanziario per l'adozione di svariate soluzioni innovative sul posto di lavoro.

Il modello INNovaSouth consentirà alle PMI coinvolte di trovare soluzioni semplici, immediate e innovative in grado di aumentare la motivazione e la produttività dei dipendenti, che si tradurranno in valore aggiunto per l'azienda e in maggiori vantaggi per gli imprenditori.

Nei primi mesi del 2020 INNovaSouth lancerà un bando che metterà a disposizione per le PMI in Sicilia e in Tassaglia dei voucher dal valore di € 8.000 da spendere in attività di innovazione, beni, strumenti e buone pratiche, per incoraggiare e motivare le PMI locali ad adottare efficacemente queste soluzioni all'interno delle loro organizzazioni, aumentandone la competitività. Inoltre, i dirigenti e i dipendenti delle PMI coinvolte avranno la possibilità di seguire un corso di formazione online volto a migliorare le loro competenze in diversi settori.

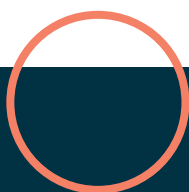
Cosa si intende per «innovazione sul posto di lavoro»?

Anche se il significato di «innovazione sul posto di lavoro» non è difficile da comprendere, *"la grande varietà di pratiche e attività a cui si fa riferimento può rendere il concetto di difficile comprensione per i non addetti ai lavori, quindi sarebbe utile fornire una definizione semplice e convincente in grado di essere riconosciuta e accettata ovunque"* (Eurofound 2012, p. 74).

Una delle definizioni più verosimili e complete di innovazione sul posto di lavoro è quella fornita dal *Dortmund Brussels Position Paper*:

"Il termine «innovazione sul posto di lavoro» fa riferimento ad un processo sociale che modella l'organizzazione del lavoro e la vita lavorativa, combinandone dimensioni umane, organizzative e tecnologiche. Alcune pratiche relative all'innovazione includono la progettazione partecipata del lavoro, i team autonomi, il miglioramento continuo, l'innovazione partecipativa e il coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali dell'azienda.

La partecipazione attiva alla vita aziendale e la condivisione di conoscenze, esperienze e creatività da parte di manager e dipendenti, sono i punti cardine delle pratiche di innovazione sul posto di lavoro. Ciò comporta un miglioramento delle prestazioni organizzative e una migliore qualità della vita lavorativa. È importante considerare l'innovazione sul posto di lavoro come un processo dinamico



e riflessivo in cui tutte le parti interessate sono continuamente impegnate a pensare, apprendere e trasformare i processi lavorativi e le pratiche occupazionali in risposta a fattori sia interni che esterni."
(p.2)

Vantaggi per le imprese

L'implementazione di pratiche di innovazione sul posto di lavoro può avere molteplici vantaggi per le aziende e le PMI, tra cui i più importanti sono:

- ✓ Miglioramento della produttività e dell'efficienza dell'azienda;
- ✓ Promozione dell'innovazione sia nei prodotti che nei servizi che offre l'azienda;
- ✓ Miglioramento del benessere dei dipendenti e del loro equilibrio tra lavoro e vita privata;
- ✓ Miglioramento delle prestazioni finanziarie dell'azienda;
- ✓ Miglioramento della resilienza dell'azienda e dei dipendenti, che consente un adattamento più rapido alle sfide economiche, sociali e ambientali.

Metodologia

Per la raccolta delle buone pratiche e la compilazione del Manuale, la metodologia seguita dai partner del progetto INNOvaSouth è stata la seguente:

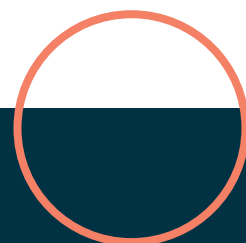
- Scelta degli ambiti da trattare e delle relative buone pratiche per ciascuno ambito.
- Ricerca documentale approfondita per la raccolta di informazioni utili alla descrizione di ciascuna pratica e alla metodologia applicativa.
- Raccolta di esempi di pratiche già implementate all'interno di diverse PMI;
- Descrizione delle buone pratiche all'interno del Manuale sull'Innovazione sul Posto di Lavoro.

Come usare il Manuale

Le pratiche di innovazione sul posto di lavoro all'interno del Manuale sono divise in quattro pilastri / gruppi fondamentali come definiti nella "Guida all'innovazione nei posti di lavoro" pubblicata nel 2016 dalla Rete europea per l'innovazione dei posti di lavoro:

1. Team e attività lavorative;
2. Struttura organizzativa, gestione e procedure;
3. Miglioramento ed innovazione guidati dai dipendenti;
4. Leadership condivisa e struttura orizzontale.

Ciascuna delle pratiche di innovazione sul posto di lavoro include le seguenti informazioni:



Titolo della buona pratica;

Un'infografica relativa alla pratica, con informazioni utili riguardo:

- l'ambito di appartenenza della pratica;
- a chi è rivolta la pratica;
- i tempi di attuazione della pratica;
- la natura monetaria o non monetaria della pratica e, nel primo caso, una stima delle spese necessarie per la sua implementazione.

Descrizione della pratica, della relativa metodologia e dei passaggi necessari per la sua implementazione;

Risorse necessarie per l'implementazione della pratica;

Impatto previsto;

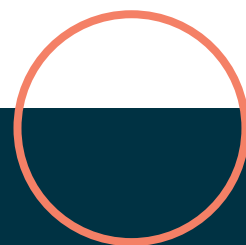
Esempi pratici di applicazione della pratica;

Fonti



II. BUONE PRATICHE

Ambito 1. Team e attività lavorative



1.1 Rotazione del personale: insegna ai tuoi dipendenti a mettersi nei panni dei colleghi!

GRUPPO TARGET	ARCO TEMPORALE	TIPOLOGIA
Dipendenti	Lungo termine	Non monetaria

Che cosa si intende per "rotazione del personale"?

La rotazione del personale prevede che alcuni dipendenti non esercitino mansioni fisse ma siano periodicamente assegnati a diverse attività aziendali, mettendoli nelle condizioni di conoscere tutte le varie fasi del processo produttivo aziendale e di avere una visione d'insieme dei diversi ruoli e delle diverse problematiche che via via possono insorgere. Questa strategia aziendale aiuta a ridurre la monotonia della routine lavorativa e ad offrire ai lavoratori un'esperienza più ampia e stimolante nel loro percorso di crescita personale e professionale.

Si consiglia di adottare una procedura pianificata che miri a testare le capacità e le competenze dei dipendenti al fine di capire quale sia la loro reale dimensione all'interno dell'azienda. Questo approccio farà emergere il potenziale nascosto di ciascun lavoratore, dimostrandosi utile sia per i dipendenti che per i manager: infatti, da un lato aiuta questi ultimi a scoprire il talento dei propri collaboratori, mentre dall'altro offre ai lavoratori la possibilità di esplorare i propri interessi e acquisire esperienza in diversi settori e attività.

A cosa mira la rotazione del personale?

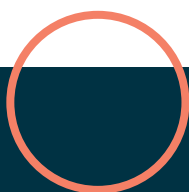
Ridurre la monotonia e la ripetitività del lavoro, consentendo ai dipendenti di sperimentare diversi tipi di mansioni e motivandoli a ottenere buoni risultati in ogni posizione ricoperta.

Ideare un Piano di Sostituzione per ciascun dipendente di alto valore all'interno dell'azienda, nel caso in cui tale dipendente vada in pensione o decida di lasciare l'organizzazione.

Creare un ambiente lavorativo ideale per i dipendenti, inserendo ciascuna risorsa nella posizione lavorativa più adatta alle sue potenzialità e attitudini, così da aumentarne produttività, motivazione e benessere quotidiano.

Verticalizzare i dipendenti rispetto alle singole attività dell'azienda per far loro comprendere il funzionamento dell'intera organizzazione e per renderli consapevoli del modo in cui l'azienda opera e di come vengono svolte le attività.

Testare le competenze dei dipendenti, attraverso l'assegnazione di diverse attività e compiti per determinare le loro abilità e attitudini. Ciò favorisce anche la loro produttività sul lavoro.



Sviluppare una più ampia gamma di esperienze lavorative e diverse abilità e competenze, attività necessaria per la crescita professionale ed individuale dei dipendenti.

Come attuare efficacemente un programma di rotazione del personale

Di seguito una serie di suggerimenti pratici su come attuare un programma di rotazione del personale efficace:

1. *Determinare le criticità che possono insorgere nel processo di implementazione del programma*, tenendo in considerazione i piani aziendali, i dipendenti in procinto di andare in pensione, il rischio di turnover e i piani di crescita futura.
2. *Effettuare un'analisi delle singole attività lavorative* per comprendere quali siano le competenze più richieste per ciascuna attività sulle quali focalizzarsi.
3. *Formare un team di persone versatili* che possano facilmente adattarsi a diverse mansioni aziendali in caso di necessità.
4. *Creare un sistema di valutazione funzionale* a determinare la preparazione dei dipendenti e il livello di competenze, per personalizzare l'esperienza della pratica di rotazione del personale.
5. *Definire i profili professionali e creare un organigramma* per capire come applicare concretamente il sistema di rotazione del personale e come supportare i dipendenti nel loro percorso di formazione continua all'interno dell'azienda (corsi di formazione online, sessioni di mentoring ecc.).
6. *Determinare la durata* del programma di rotazione del personale.
7. *Definire il numero e la tipologia di rotazioni* da implementare all'interno dell'azienda, cercando di capire quante possono avvenire contemporaneamente.
8. *Rafforzare i processi di comunicazione interna* e ideare dei piani di sostituzione del personale e di sviluppo di carriera.
9. *Organizzare sessioni di orientamento per i dipendenti*, per far loro comprendere il nuovo ruolo, le nuove responsabilità e come svolgere ogni attività.
10. *Monitorare l'andamento della pratica* attraverso l'identificazione di milestone e obiettivi intermedi, insieme ad un'analisi dei benefici per i dipendenti.
11. *Offrire dei premi aziendali* sul raggiungimento degli obiettivi per i team, i manager e i dipendenti migliori.

Cosa fare al termine del programma di ROTAZIONE DEL PERSONALE

Al termine dell'attuazione del programma di rotazione del personale, una valutazione dell'impatto raggiunto è necessaria per garantire che la rotazione del lavoro abbia raggiunto gli obiettivi prefissati e sia servita ai dipendenti e ai manager per migliorare le proprie competenze e la propria versatilità.

Il processo di valutazione dei risultati può svolgersi in vari modi: questionari, interviste, sondaggi, e confrontando diverse metriche quali efficienza e qualità delle attività implementate, fatturato, livello di soddisfazione del dipendente, per determinare gli effetti della rotazione del lavoro.

Risorse umane necessarie per l'implementazione della pratica

Le risorse coinvolte per l'attuazione di tale pratica sono da un lato i manager, che organizzano e monitorano l'effettivo svolgimento del programma, dall'altro i dipendenti che si prestano al cambio di mansione.

Competenze richieste per l'attuazione della pratica

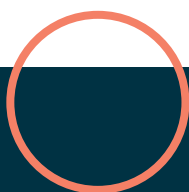
L'organizzazione delle attività previste nell'ambito della pratica di rotazione del personale richiede una serie di competenze sia per i manager che per i dipendenti:

- ✓ Capacità comunicative
- ✓ Proattività e flessibilità
- ✓ Empatia
- ✓ Ascolto attivo

Risultati attesi

Oltre al **miglioramento dei processi produttivi** e all'aumento del grado di innovazione dell'azienda, la rotazione del personale apporta ulteriori vantaggi:

- ✓ Combatte la noia della routine quotidiana;
- ✓ Incoraggia lo sviluppo personale e professionale;
- ✓ Rafforza i processi decisionali;
- ✓ Stimola la versatilità dei dipendenti;
- ✓ Aiuta i manager a identificare i punti di forza e debolezza dei dipendenti;
- ✓ Offre ai manager un piano B nel caso in cui un collaboratore dovesse decidere di lasciare l'azienda.



Casi aziendali

Nome dell'azienda: JO Group (gruppo di PMI)

Numero di dipendenti: 15

Luogo: Catania

In che modo il JO Group ha implementato la seguente innovazione sul posto di lavoro?

JO Group è un gruppo di aziende nato nel 1998 con core business in *digital transformation*, ricerca e sviluppo nel campo ICT, *agritech*, sviluppo di piattaforme e-learning, corsi online e *serious game*, *e-health*, *blue technology*, energie rinnovabili, consulenza aziendale, *digital marketing*.

Uno dei valori più importanti dell'azienda è la formazione continua dei dipendenti e il miglioramento costante.

Il gruppo ha deciso di adottare la strategia della rotazione del personale per mantenere sempre viva la motivazione dei propri dipendenti, sempre in base alle attitudini e alle competenze di ciascuno di loro.

Un esempio concreto ha riguardato una delle dipendenti dell'azienda, che ha lavorato per un anno nel reparto marketing, spostandosi poi nel dipartimento di europrogettazione e cambiando non solo il suo ruolo all'interno dell'azienda, ma anche il settore di attività. Questa esperienza si è rivelata essere molto positiva per la collaboratrice, la quale ha riferito una crescita sia in termini di conoscenze, sia nelle proprie competenze trasversali.

Risultati raggiunti

L'implementazione della rotazione del personale ha registrato effetti positivi sulla motivazione della risorsa, e di conseguenza un aumento della produttività, grazie ai vantaggi derivanti dal cambio di mansione. Anche se all'inizio la dipendente ha riferito di sentirsi insicura a seguito di un cambiamento considerevole nelle attività da svolgere, questa esperienza le ha permesso di migliorare le proprie competenze verticali nel settore marketing ed europrogettazione, e alcune delle proprie competenze trasversali, come il multitasking, lo spirito di adattamento e la creatività. L'azienda, dal canto suo, ha registrato un netto miglioramento delle prestazioni della risorsa: guidata dal desiderio di imparare un nuovo mestiere, la collaboratrice si è impegnata ancor di più nel raggiungimento degli obiettivi giornalieri.

Fonti:

https://www.jogroup.eu/jo_journal/job-rotation-e-welfare-aziendale-il-caso-jo-group/

1.2 Pratiche innovative e interattive per lo sviluppo delle competenze trasversali dei dipendenti

GRUPPO TARGET	ARCO TEMPORALE	TIPOLOGIA
Manager e dipendenti	Breve termine	Non monetaria

Cosa si intende per competenze trasversali

Il termine "Competenze trasversali" include *"un vasto insieme di abilità personali, applicate in diverse attività lavorative, dalle più elementari alle più complesse, ed esplicate in situazioni operative tra loro differenti. In altre parole, ci si riferisce ad abilità di carattere generale, a largo spettro, relative ai processi cognitivi e di pensiero, alle modalità di comportamento nei contesti sociali e lavorativi, alle modalità e capacità di riflettere e di usare strategie di apprendimento e di auto-correzione della condotta. Tali abilità connotano il modo di impostare e di regolare la personale esperienza di lavoro e si specificano ulteriormente e progressivamente nel corso dell'apprendimento on the job e della storia professionale della persona."* (Archivio Pubblica Istruzione)

Esistono numerosi esercizi e attività interattive da praticare in azienda per rafforzare le competenze trasversali dei dipendenti in maniera creativa e divertente: noi ne abbiamo raccolti 24.



Table 1

Obiettivi formativi / Competenze trasversali coinvolte	Nome Gioco / Esercizio	Descrizione / Istruzioni	Materiali, attrezzature (Variabili)	Durata	Riferimenti / Risorse aggiuntive
Comunicazione	Back-to- Back Drawing	<i>Back-to-back</i> drawing è un gioco divertente e interattivo che ti aiuterà a capire l'importanza di comunicare con gli altri e di trovare dei punti in comune e degli interessi condivisi. I partecipanti sono divisi in coppie (quindi il numero deve essere pari) e vengono invitati a sedersi uno dietro l'altro entrambi con un foglio e una matita. Un partecipante assume il ruolo di interlocutore e l'altro quello di ascoltatore. Ogni coppia ha 15-20 minuti di tempo a disposizione. A questo punto, l'interlocutore comincia a descrivere una forma geometrica tra quelle che gli vengono fornite, mentre l'ascoltatore prova a disegnarla sul foglio fornitogli senza avere la possibilità di guardare la forma. Una volta scaduto il tempo, la coppia è invitata a discutere dell'esperienza prendendo spunto dalle seguenti domande: Domande per l'interlocutore: • Quali strategie hai intrapreso per assicurarti che le tue istruzioni fossero chiare? • Come si possono applicare queste strategie nella vita di tutti i giorni? • I nostri messaggi spesso non vengono interpretati come vorremmo. Mentre parliamo, cosa potremmo fare per diminuire le possibilità di fraintendimenti?	Matite, fogli di carta	40 minuti	https://www.therapistaid.com/worksheets/drawing-communication-exercise.pdf

Obiettivi formativi / Competenze trasversali coinvolte	Nome Gioco / Esercizio	Descrizione / Istruzioni	Materiali, attrezzature (Variabili)	Durata	Riferimenti / Risorse aggiuntive
		Domande per l'ascoltatore - Cosa ti è stato più utile rispetto alle istruzioni del tuo partner? - In che modo il tuo disegno sarebbe stato diverso se avessi potuto comunicare con il tuo partner?			
Comunicazione	Pet Peeve	Questo gioco permette di rafforzare le proprie capacità di ascolto attivo. I partecipanti sono divisi in coppie. Il primo collega (Giocatore A) ha 60 secondi di tempo per urlare qualcosa che lo irrita particolarmente (ovviamente non legato all'ambiente lavorativo). Il secondo collega (Giocatore B) ascolta attentamente cercando di capire: - Cosa conta davvero per il Giocatore A - Quali sono i suoi valori - Cosa ritiene importante A questo punto, il Giocatore B cerca di decodificare il messaggio del collega ripetendolo a sua volta, eliminando le connotazioni negative e trasformandole in positive: "I tuoi valori sono..." "Per te conta davvero..." "Tu ritieni importante..." Alla fine i due colleghi possono invertire i ruoli e ricominciare.	Matite, fogli di carta	20-30 minuti	https://positivepsychology.com/communication-exercises-for-work/

Obiettivi formativi / Competenze trasversali coinvolte	Nome Gioco / Esercizio	Descrizione / Istruzioni	Materiali, attrezzature (Variabili)	Durata	Riferimenti / Risorse aggiuntive
Comunicazione	Cerchio di domande	Un'attività che consente ai partecipanti di ascoltarsi a vicenda e di scoprire i reciproci valori. I partecipanti formano due cerchi, uno dentro l'altro. Mentre i cerchi ruotano in direzioni opposte, i partecipanti si trovano di fronte a diversi colleghi che pongono e rispondono a una serie di domande. Come svolgere l'esercizio: Prendi nota delle domande e dell'ordine in cui le farai Dividi il gruppo in due squadre uguali (se il numero di partecipanti è dispari, unisciti al gruppo) Il primo team dovrebbe creare un cerchio, con i partecipanti rivolti verso l'esterno Il secondo gruppo dovrebbe creare un cerchio un po' più grande attorno al primo, con i partecipanti rivolti verso l'interno Invitare i partecipanti a salutarsi (stringendosi la mano). Di seguito, i membri del cerchio interno devono porre una domanda al collega che hanno di fronte (è il facilitatore a scegliere la domanda). Ricorda loro che sono domande aperte, e che non esistono risposte sbagliate Il rispondente avrà 30 secondi per dare la sua risposta. Nel frattempo, il membro che ha posto la domanda deve semplicemente ascoltare, senza parlare	Fischio, cronometro, spazio sufficiente per la formazione di cerchi di 6-20 persone	30 minuti	

Obiettivi formativi / Competenze trasversali coinvolte	Nome Gioco / Esercizio	Descrizione / Istruzioni	Materiali, attrezzature (Variabili)	Durata	Riferimenti / Risorse aggiuntive
		A questo punto, il facilitatore dovrebbe chiedere ai membri del cerchio esterno di porre la stessa domanda al collega del cerchio interno. Anche in questo caso, il rispondente avrà 30 secondi per dare la sua risposta, mentre il collega rimane in silenzio. Puoi chiudere l'attività con una sessione di brainstorming.			
Lavoro di squadra	Giochi di sopravvivenza	Questo gioco si basa sull'importanza del lavoro di squadra nel raggiungere un obiettivo comune. Gli scenari possibili sono numerosi, ma l'obiettivo è sempre lo stesso: mantenere in gioco la squadra il più a lungo possibile. In tutti questi scenari, a ciascun membro del team viene assegnato un elenco di 15 elementi, da ordinare in base alla loro importanza. Una volta completata la classifica, all'intero team viene assegnato un nuovo elenco. Ai membri del team viene richiesto di collaborare per ordinare i nuovi elementi della lista. Al termine dell'esercizio, il facilitatore rivela l'ordine corretto degli elementi della classifica, e ad ogni team è richiesto di confrontarlo con le classifiche individuali e di gruppo. Solitamente, rispetto a quella individuale, è la classifica di gruppo a coincidere con quella iniziale del facilitatore, ma spesso è l'individuo ad avere successo. L'esercizio mira a lavorare in gruppo facendo valere le idee di ciascun componente del team. Un ottimo esempio di gioco di sopravvivenza è <u>Lost at Sea</u>.	Stampe, matite	3 ore	https://activecollab.co/blog/growth/team-building-games-that-teach-teamwork https://insight.typepad.co.uk/lost-at-sea.pdf

Obiettivi formativi / Competenze trasversali coinvolte	Nome Gioco / Esercizio	Descrizione / Istruzioni	Materiali, attrezzature (Variabili)	Durata	Riferimenti / Risorse aggiuntive
Lavoro di squadra	Costruire un grattacielo	L'obiettivo del gioco è esercitarsi a lavorare in gruppo attraverso lo scambio di idee, il disegno di un piano, la realizzazione di un modellino e la presentazione dei risultati davanti a un pubblico di ascoltatori. Il facilitatore deve impostare l'esercizio in base al livello e alle dimensioni del gruppo. L'ideale sarebbe creare almeno tre sottogruppi, quindi l'esercizio è più adatto nel caso di un numero elevato di partecipanti. Ci dovrebbe essere anche una sorta di giuria che esaminerà i risultati, li valuterà e fornirà i relativi feedback. All'inizio dell'esercizio, ciascun sottogruppo deve scegliere un leader/capogruppo, al/alla quale verranno fornite le istruzioni su come procedere. Il compito è quello di costruire il modellino di un grattacielo su scala. La costruzione deve anche avere un nome e rappresentare visivamente un tema specifico. Oltre alla realizzazione del modellino, a ciascun gruppo è richiesto di ideare e produrre del materiale promozionale che presenti e spieghi le caratteristiche dell'edificio (un cartellone o un poster). I materiali da costruzione - che devono essere predisposti in anticipo dal facilitatore - sono gli stessi per tutti i sottogruppi cartone, carta, colla, taglierini, forbici, matite, nastro adesivo e colori.	Pezzi Lego per la costruzione del grattacielo	5 ore	http://marshmallowchallenge.com/Instruction.html http://skyscrapermodels.us/ http://www.currell.net/models/illinois.htm http://www.papertoy.com/chrysler-building.htm

Obiettivi formativi / Competenze trasversali coinvolte	Nome Gioco / Esercizio	Descrizione / Istruzioni	Materiali, attrezzature (Variabili)	Durata	Riferimenti / Risorse aggiuntive
		I gruppi hanno un tempo limitato per la realizzazione del modellino e per lo sviluppo del materiale promozionale. Una volta terminato, a ciascun gruppo viene chiesto di presentare i risultati alla giuria, che valuterà i prototipi in base ai seguenti criteri: progettazione e rappresentazione del tema esecuzione e presentazione lavoro di gruppo e prestazioni Dopo la presentazione, ai gruppi viene richiesto di analizzare l'intero processo di progettazione e sviluppo del modellino, come si sono sentiti a lavorare sotto pressione, quali sono stati i punti di forza e di debolezza di ciascun membro. Questa fase verrà moderata dal facilitatore.			
Lavoro di squadra	Scialuppa di salvataggio	Questo esercizio riguarda l'intraprendere decisioni moralmente difficili e il raggiungimento del consenso di gruppo. Al team viene fornita una lista di 14 persone che stanno affondando su una nave in mezzo all'oceano. C'è solo una scialuppa di salvataggio che può trasportare un massimo di 8 persone. Il team ha a disposizione 15 minuti di tempo per decidere chi salvare e chi lasciare annegare. Le persone nella lista hanno la caratteristica di essere moralmente ambigui. Non esistono risposte giuste o sbagliate. Gli 8 nomi in lista non contano. L'obiettivo del gioco è quello di raggiungere il	Stampe dell'elenco	30 minuti	http://www.lrhdsd.org/cms/lib05/NJ01000316/Centricity/Domains/842/The%20Lifeboat%20Activity.docx

Obiettivi formativi / Competenze trasversali coinvolte	Nome Gioco / Esercizio	Descrizione / Istruzioni	Materiali, attrezzature (Variabili)	Durata	Riferimenti / Risorse aggiuntive
		consenso del gruppo attraverso un processo di negoziazione che dura 15 minuti. Puoi scaricare le istruzioni del gioco qui .			
Problem solving	Rapina in banca	Questo gioco si basa sull'importanza di condividere le informazioni e valorizzare le intuizioni individuali al fine di risolvere un problema maggiore. Ecco lo scenario: Qualcuno ha derubato una banca. Ciascun partecipante riceve una serie di indizi (che può essere scaricata qui), come per esempio "Mr. Green è l'unico ad avere le chiavi del caveau". I membri del team leggono a voce alta gli indizi, ne discutono insieme e cercano di mettere insieme i pezzi per ricostruire quanto accaduto.	-	1 ora	http://www.edteck.co/m/rigor/lessons/detective/clues2.pdf
Problem solving	Reti di lana	Dividi il gruppo in squadre con ugual numero di partecipanti. Fornisci ad ogni squadra un gomito di lana e chiedi loro di creare una rete usando solo il filo. Una volta terminato (in base ad un limite di tempo da stabilire), chiedi alle squadre di scambiarsi le reti. Ogni team deve quindi bendare un membro della squadra. L'obiettivo dell'esercizio è che il membro con gli occhi bendati provi a sciogliere la rete seguendo le istruzioni dei compagni di squadra. Per avere successo, i membri del team devono concentrarsi e seguire le indicazioni dei compagni. La prima squadra che scioglie più velocemente la rete vince il gioco.	Gomitolo di lana	30 minuti	https://icebreakerideas.com/problem-solving-activities/

Obiettivi formativi / Competenze trasversali coinvolte	Nome Gioco / Esercizio	Descrizione / Istruzioni	Materiali, attrezzature (Variabili)	Durata	Riferimenti / Risorse aggiuntive
Problem solving	Cosa faresti se...?	Istruzioni: 1. Fai finta di essere un personaggio famoso. 2. Prova ad affrontare vari problemi come se fossi la persona famosa che hai scelto. Quali possibili soluzioni prenderebbero in considerazione? Come gestirebbero il problema? Questo esercizio potrebbe aiutarvi a prendere in considerazione soluzioni diverse alle quali magari non si era mai pensato.	-	30 minuti	https://www.wrike.com/blog/top-15-problem-solving-activities-team-master/
Spirito di adattamento	La nave che si restringe	Istruzioni: 1. Usando una corda, crea una forma qualunque sul pavimento all'interno della quale devono entrare tutti i membri del gruppo. 2. Riduci lo spazio disponibile ogni 10-15 minuti, invitando i membri del gruppo a ragionare insieme per capire come mantenere tutti entro i limiti designati dalla corda.	Una corda o un filo	45 minuti	https://www.wrike.com/blog/top-15-problem-solving-activities-team-master/
Spirito di adattamento	Congelamento	Istruzioni: Immagina questa situazione: i tuoi dipendenti sono esploratori dell'Artico e si	1 benda, materiali da costruzione (cartoncini,	30 minuti	https://www.wrike.com/blog/top-15-problem-solving-activities-team-master/

Obiettivi formativi / Competenze trasversali coinvolte	Nome Gioco / Esercizio	Descrizione / Istruzioni	Materiali, attrezzature (Variabili)	Durata	Riferimenti / Risorse aggiuntive
		stanno per avventurare in una tundra ghiacciata! Separali in gruppi di 4-5 persone e fai loro selezionare un leader che guidi l'esplorazione. Ogni squadra deve costruire in 30 minuti un riparo sicuro con i materiali forniti loro all'inizio del gioco, prima dell'arrivo della tempesta. Tuttavia, entrambe le mani del caposquadra sono congelate, quindi non può aiutare materialmente a costruire il riparo, mentre il resto della squadra non riesce a vedere a causa della neve negli occhi. Trascorsi i 30 minuti, prova ad accendere un ventilatore e vedi quale rifugio resiste ai forti venti della tempesta.	stuzzicadenti, elastici e foglietti adesivi), 1 ventilatore		activities-team-master/

Obiettivi formativi / Competenze trasversali coinvolte	Nome Gioco / Esercizio	Descrizione / Istruzioni	Materiali, attrezzature (Variabili)	Durata	Riferimenti / Risorse aggiuntive
Spirito di adattamento	Muoviti!	Istruzioni: 1. Dividi il tuo gruppo in due squadre e falli predisporre in fila uno di fronte all'altro. 2. Usando un gessetto, un nastro, una corda o della carta (in base a ciò che si ha disposizione), disegna uno spazio quadrato per ciascuna persona su cui stare in piedi. Lascia uno spazio vuoto in più tra le due file. 3. L'obiettivo è che i partecipanti cambino posto con i membri della squadra di fronte, con le seguenti restrizioni: Può spostarsi solo una persona alla volta. Una persona non può muoversi attorno a nessuno nella stessa direzione. Non è possibile spostarsi indietro.	Gesso, corda, nastro o carta	30 minuti	https://www.wrike.com/blog/top-15-problem-solving-activities-team-master/
Creatività	Gestire le risorse	Istruzioni: - Fornisci 6 stuzzicadenti ad ogni partecipante. - Invitali a creare 4 triangoli con gli stuzzicadenti. - Probabilmente ti verranno richiesti più stuzzicadenti, ma tu sottolinea il fatto che devono trovare il modo di utilizzare quei 6 stuzzicadenti per creare i 4 triangoli. - La soluzione è quella di creare una piramide 3D con i sei stuzzicadenti, quindi si	Stuzzicadenti	20 minuti	https://www.traini.ngc/coursematerial.com/free-games-activities/creative-thinking-activities/manage-

Obiettivi formativi / Competenze trasversali coinvolte	Nome Gioco / Esercizio	Descrizione / Istruzioni	Materiali, attrezzature (Variabili)	Durata	Riferimenti / Risorse aggiuntive
		avranno tre triangoli in piedi e un triangolo di base. - Fai un approfondimento sull'importanza di qualità come il problem solving, la creatività e l'innovazione per lavorare con le risorse che si possiedono, a volte limitate.			resources
Creatività	Tieni le carte	Istruzioni: 1. Forma delle squadre da tre a cinque persone. 2. A scopo dimostrativo, chiedi a due componenti della stessa squadra di tenere un foglio di carta tra i palmi di una delle loro mani. 3. Ciascun membro della squadra deve aiutare i propri compagni a tenere da terra quanti più fogli possibili solo con l'aiuto del corpo, secondo le seguenti regole: - È possibile applicare un solo foglio di carta tra due parti del corpo; - Non è possibile utilizzare adesivi per trattenere la carta sul proprio corpo; - Non è possibile piegare la carta; - Ogni foglio di carta deve essere in contatto con entrambi i membri del team; e - Non è possibile toccare due fogli di carta con le mani. 4. Attendere max. 10 minuti e controllare i risultati.	Fogli A4	20 minuti	https://www.playmeo.com/activities/team-building-problem-solving-activities/paper-holding/

Obiettivi formativi / Competenze trasversali coinvolte	Nome Gioco / Esercizio	Descrizione / Istruzioni	Materiali, attrezzature (Variabili)	Durata	Riferimenti / Risorse aggiuntive
Creatività	Pentola a pressione	Istruzioni: 1. Prendi una corda e forma un grande cerchio sul pavimento. 2. Procurati dei marcatori numerati in base a quante persone partecipano all'esercizio. 3. Distribuisci i marcatori numerati all'interno del cerchio in maniera casuale e invita ciascun partecipante a posizionarsi sopra un numero diverso. 4. Una volta pronti, chiedi ai partecipanti di muoversi all'interno del cerchio sopra ciascun marcatore secondo un ordine crescente dei numeri. 5. Ad esempio, chi sta al numero 8, dovrà passare per il 9, 10, 11 e 12 (presumendo che ci siano 12 persone nel gruppo), prima di passare per l'1, 2, 3, fino all'8. 6. Non appena completato il giro fino a ritornare alla posizione iniziale, il partecipante uscirà dal cerchio. 7. Durante la prova, non sarà possibile uscire dal cerchio per raggiungere il numero successivo, né toccare i partecipanti al di fuori del cerchio. 8. Invita i partecipanti a eseguire l'esercizio in maniera rapida e accurata, magari fornendo un limite di tempo specifico entro il quale ultimare il gioco.	1 lunga fune (7 metri), 1 cronometro, marcatori numerati	30 minuti	https://www.playmeo.com/activities/team-building-problem-solving-activities/pressure-cooker/

Obiettivi formativi / Competenze trasversali coinvolte	Nome Gioco / Esercizio	Descrizione / Istruzioni	Materiali, attrezzature (Variabili)	Durata	Riferimenti / Risorse aggiuntive
Gestione del tempo	Time Squared	L'esercizio <i>Time Squared</i> è basato sulla capacità di gestire il tempo a disposizione in maniera ottimale: fornisci ai tuoi dipendenti 3 fogli di carta, ciascuno suddiviso in 24 riquadri. Ogni riquadro rappresenta un'ora delle 24 che compongono una giornata. Nel primo foglio, i partecipanti devono riempire ciascun riquadro con le attività che normalmente svolgono al di fuori degli orari lavorativi. Nel secondo foglio, invece, i dipendenti devono riempire i riquadri/ore con delle attività regolarmente svolte durante le ore lavorative ma che vengono percepite come perdite di tempo. Nel terzo foglio, i partecipanti dovrebbero mettere insieme i riquadri del primo e secondo foglio, identificando le attività che fanno perdere tempo e i riquadri/ore buche che potrebbero essere trasformate in ore produttive. L'esercizio è utile ad identificare le attività che fanno perdere tempo e a conoscere le ore spese nelle attività lavorative di routine.	Fogli A4	20 minuti	https://tugofwarwith.me.com/10-time-management-activities-to-try-with-your-employees/
Gestione del tempo	Mayo jar	Questo esercizio è utile per sviluppare un approccio concreto nei processi lavorativi. Dopo aver diviso il gruppo di dipendenti in squadre, fornisci loro un contenitore di vetro e l'occorrente per eseguire l'esercizio. I sassi più grandi rappresentano le attività più importanti e quelli più piccoli saranno destinati ad altre attività quotidiane. Cerca di definire queste attività in maniera specifica insieme a tutti i componenti del gruppo. L'esercizio può aiutare	Contenitori di vetro, pietre di varie dimensioni, sabbia o ghiaia	20 minuti	https://tugofwarwith.me.com/10-time-management-activities-to-try-with-your-employees/

Obiettivi formativi / Competenze trasversali coinvolte	Nome Gioco / Esercizio	Descrizione / Istruzioni	Materiali, attrezzature (Variabili)	Durata	Riferimenti / Risorse aggiuntive
		i dipendenti a delineare l'equilibrio tra vita privata e lavorativa. I partecipanti possono scegliere quale materiale utilizzare per le singole attività, e una volta fatto, devono riempire il contenitore di vetro senza seguire particolari istruzioni. Una volta che il contenitore sarà pieno, gli impiegati potranno scegliere di condividere l'ordine e il significato dei materiali scelti.			
Gestione del tempo	Costruire barche	Dividi i tuoi dipendenti in gruppi e assicurati che ciascun team elegga un capo gruppo. Chiama in disparte i capi gruppo e mostra loro come costruire una barchetta di carta, quindi di' loro di riferire al team che bisogna produrre 40 barchette di carta in 15 minuti. Questo esercizio aiuterà i partecipanti a migliorare la gestione del tempo, insieme ad altre capacità come la leadership e il lavoro di squadra.	Fogli di carta	20 minuti	https://hrdevelopmentinfo.com/best-time-management-activities/
Leadership	Stemma di valori	Ogni leader ha una propria scala di valori e di cose che considerano importanti. Questi valori guidano il comportamento del leader e compongono la sua filosofia di leadership. Ciascun partecipante ha a disposizione 10-15 minuti per rappresentare graficamente il proprio stemma di valori, riempiendolo con tutto ciò che per lui/lei è importante: le capacità essenziali che un leader deve possedere, i valori che influenzano gli altri, i risultati raggiunti e ciò che più gli/le piace del proprio	Fogli A4, pennarelli / matite	30 minuti	(Cserti, 2018; Landau, 2018)

Obiettivi formativi / Competenze trasversali coinvolte	Nome Gioco / Esercizio	Descrizione / Istruzioni	Materiali, attrezzature (Variabili)	Durata	Riferimenti / Risorse aggiuntive
		lavoro. I partecipanti dovrebbero essere invitati a non preoccuparsi troppo dell'aspetto grafico dello stemma, ma piuttosto a dare importanza al contenuto e al valore di ciò che intendono rappresentare. Una volta completati i disegni, i partecipanti sono invitati a presentare e descrivere il proprio stemma, evidenziando punti di forza e criticità della propria ideologia, riflettendo sui valori personali che coincidono con quelli aziendali.			
Leadership	Feedback: Comincia, Fermati, Continua	Questa attività si concentra su uno degli elementi più critici della leadership: il feedback costruttivo. L'apertura crea fiducia, che a sua volta promuove ulteriore apertura. Questa attività è pensata per gruppi di partecipanti/colleghi che lavorano insieme da diverso tempo e che hanno condiviso numerose esperienze. Ciascun partecipante deve scrivere in un post-it il nome del/della collega a cui si sta riferendo, insieme alla seguente frase: "Per.... Qualcosa che vorrei tu iniziassi a fare è ... qualcosa che vorrei che smettessi di fare è ... qualcosa che vorrei che continuassi a fare è Firmato: " Una volta terminato, ciascun partecipante è invitato riferire verbalmente quanto scritto nel post-it al diretto interessato, consegnandogli il bigliettino.	Post-it, penne o matite	30 minuti	(Cserti, 2018)

Obiettivi formativi / Competenze trasversali coinvolte	Nome Gioco / Esercizio	Descrizione / Istruzioni	Materiali, attrezzature (Variabili)	Durata	Riferimenti / Risorse aggiuntive
Leadership	Crocodile River	Ai partecipanti di questa attività all'aperto viene chiesto di far finta che l'intera squadra debba attraversare un fiume pieno di coccodrilli, saltando da una roccia ad un'altra. Le rocce possono essere rappresentate da tavole di legno, mentre gli argini del fiume possono essere segnalati da due corde. Queste "pietre" galleggiano sull'acqua solo se qualcuno vi è sopra, e dovrebbe esserci una pietra in meno rispetto al numero totale di partecipanti. Se la mano o il piede di un partecipante tocca "l'acqua", verrà morso dal coccodrillo (se ciò accade, il partecipante deve tenere la mano dietro la schiena). Il facilitatore finge di essere il "coccodrillo", tenendo d'occhio i partecipanti mentre tentano di attraversare il fiume. Quando una delle "pietre" non è a contatto con un individuo, viene rimossa. Se i partecipanti toccano per errore il terreno con le mani o i piedi, devono continuare a giocare senza usare quell'arto. L'attività termina quando tutti i membri del gruppo riescono ad attraversare il "fiume". Se qualcuno vi cade dentro, il gruppo deve ricominciare daccapo.	-	2 ore	(Cserti, 2018)

Obiettivi formativi / Competenze trasversali coinvolte	Nome Gioco / Esercizio	Descrizione / Istruzioni	Materiali, attrezzature (Variabili)	Durata	Riferimenti / Risorse aggiuntive
Intelligenza emotiva	Punti cardinali	Preparazione: • Rappresenta i quattro punti cardinali (Nord, Sud, Est e Ovest) sui muri della stanza prima dell'arrivo dei partecipanti. • Procurati dei grandi fogli di carta o delle lavagne a fogli mobili e dei pennarelli per quattro gruppi di partecipanti. • Sotto ogni punto cardinale, fai un elenco dei tratti associati, come indicato dal gioco <i>Compass Points</i>: Nord: Agire - "Facciamolo;" Mi piace agire, provare a fare cose, immergermi nelle attività. Oriente: Esaminare - mi piace guardare il quadro generale delle varie situazioni e le diverse possibilità prima di agire. South: Preoccuparsi degli altri - mi piace sapere che prima di agire vengano presi in considerazione i sentimenti e le opinioni altrui. Ovest: Prestare attenzione ai dettagli - per conoscere esattamente il chi, il cosa, il quando, il dove e il perché prima di agire. Prima di iniziare chiedi ai partecipanti di osservare i punti cardinali e leggere le descrizioni sotto ciascun punto. In seguito, ciascun partecipante dovrebbe posizionarsi vicino al punto che più accuratamente descrive il proprio modo di lavorare in team. Una volta che tutti i membri del gruppo hanno scelto il proprio punto cardinale, chiedi ai partecipanti di guardarsi intorno e riflettere sulla disposizione dei colleghi.	Fogli A4, fogli A3 o lavagna a fogli mobili, pennarelli	30 minuti	https://positivepsychology.com/emotional-intelligence-workplace/

Obiettivi formativi / Competenze trasversali coinvolte	Nome Gioco / Esercizio	Descrizione / Istruzioni	Materiali, attrezzature (Variabili)	Durata	Riferimenti / Risorse aggiuntive
		Invita i partecipanti a identificare all'interno di ciascun gruppo le seguenti figure: 1. Colui che registra le risposte del gruppo 2. Colui che monitora i tempi 3. Colui che agisce come portavoce del gruppo Una volta pronti per iniziare, i gruppi avranno da 5 a 10 minuti a disposizione per rispondere alle seguenti domande: • Quali sono i punti di forza del tuo stile? (3-4 aggettivi) • Quali sono i limiti del tuo stile? (3-4 aggettivi) • Con quale stile collabori con maggiore difficoltà e perché? • Cosa devono sapere di te le persone appartenenti ad altri stili per poter collaborare in modo efficace? • Qual è una cosa che apprezzi di ciascuno degli altri tre stili? Una volta scaduto il tempo, ciascun partecipante è invitato a condividere le proprie risposte e considerazioni. Questa attività aiuta ad aumentare la consapevolezza di sé e delle proprie abitudini e a comprendere meglio come comunicare e lavorare in armonia con persone con attitudini e stili differenti. Una diversità che porta quasi sempre ad ottenere risultati migliori (Allen, 2015).			

Obiettivi formativi / Competenze trasversali coinvolte	Nome Gioco / Esercizio	Descrizione / Istruzioni	Materiali, attrezzature (Variabili)	Durata	Riferimenti / Risorse aggiuntive
Intelligenza emotiva	Accetta le tue emozioni	Questo esercizio può aiutare te e i tuoi dipendenti a lavorare su una delle abilità fondamentali legate all'intelligenza emotiva: comprendere e accettare le proprie emozioni. Gli step da seguire per creare questa attività: Dividi il gruppo in coppie e falli sedere abbastanza lontano dalle altre coppie per avere un senso di privacy. Chiedi a ciascuna coppia di scegliere chi dovrà iniziare. Spiega ai membri del gruppo che ognuno di loro avrà la possibilità di condividere un'esperienza in cui si sono sentiti vittime. Una volta che un partner ha spiegato l'esperienza, dovrebbero spiegare come si sono sentiti come risultato della loro esperienza nel modo più dettagliato possibile, pensando ai loro sentimenti specifici in quel momento e in che modo li hanno influenzati in seguito. Concedi 15-20 minuti per la condivisione del primo partner e per la discussione tra i due, e poi fai cambiare i ruoli dando la parola al secondo partner. Riunisci tutti e crea una discussione di gruppo ponendo delle domande, ad esempio: Cosa hai pensato prima quando ti è stato detto di condividere un'esperienza difficile con un'altra persona? Come sei riuscito a condividerla? Come ti sei sentito quando ne hai parlato con qualcun altro? Come ti sei sentito dopo aver riconosciuto e accettato le tue emozioni? Questo esercizio aiuta a comprendere e accettare come ci sentiamo dopo aver vissuto certe esperienze, ma è giusto sentirsi in un certo modo dopo esperienze		20 minuti	https://positivepsychology.com/emotional-intelligence-exercises/ https://www.skillsconverged.com/FreeTrainingMaterials/tabid/258/articleType/ArticleView/articleId/950/categoryId/132/Self-esteem-Exercise-Accepting-your-Emotions.aspx

Obiettivi formativi / Competenze trasversali coinvolte	Nome Gioco / Esercizio	Descrizione / Istruzioni	Materiali, attrezzature (Variabili)	Durata	Riferimenti / Risorse aggiuntive
		negative? Ti sei sentito più in pace dopo aver accettato le tue emozioni generate dalla tua esperienza? Considereresti di usare questo esercizio per valutare e riconoscere le tue emozioni dopo esperienze negative?			
Intelligenza emotiva	Mantenere il contatto visivo	Come suggerisce il nome, questo esercizio si basa sul contatto visivo per comprendere meglio le nostre stesse emozioni, come entriamo in contatto emotivamente con gli altri e quanto sia importante il contatto visivo per raggiungere la connessione emotiva. Raccogli alcune schede e distribuiscile ai partecipanti, quindi chiedi loro di distribuirsi all'interno della stanza. Di loro di immaginarsi in una galleria d'arte o in un museo. Successivamente, falli muovere liberamente e segui 3 diversi step: Primo step a) Chiedi ai partecipanti di camminare per la stanza come se fossero in uno spazio pubblico senza avere un contatto visivo con nessun altro. Sarebbe bene se riuscissero ad improvvisare e recitare il ruolo. Concedi due minuti per questa parte. b) Ferma tutti e chiedi ai partecipanti di annotare i loro sentimenti sulle loro carte.	Fogli bianchi, una stanza vuota dove i partecipanti possano muoversi	30 Minuti	https://www.skillsconverged.com/FreTrainingMaterials/tabid/258/articleType/ArticleView/articleId/1158/categoryId/132/Emotional-Intelligence-Exercise-Making-Eye-Contact.aspx

Obiettivi formativi / Competenze trasversali coinvolte	Nome Gioco / Esercizio	Descrizione / Istruzioni	Materiali, attrezzature (Variabili)	Durata	Riferimenti / Risorse aggiuntive
		Secondo step Chiedi ai partecipanti di cercare il contatto visivo mentre camminano per la stanza. Ma non appena hanno avuto un contatto visivo, dovrebbero interromperlo distogliendo lo sguardo. Concedi tre minuti per questa parte. Ferma tutti e chiedi loro di registrare i loro sentimenti sulle loro carte. Terzo step Chiedi ai tuoi partecipanti di cercare il contatto visivo e non appena hanno avuto un contatto visivo con chiunque, dovrebbero avvicinarsi a quella persona. Devono stare vicini e non stabilire un contatto visivo con nessun altro. Lascia tre minuti per questa parte. Ferma tutti e chiedi loro di registrare i loro sentimenti sulle loro carte. Riunisci tutti e crea una discussione di gruppo della durata di 10-15 minuti. Ecco alcune domande per guidare la discussione: Durante le varie fasi dell'esercizio come ti sei sentito? Come ti sei sentito quando hai avuto un contatto visivo e hai dovuto romperlo immediatamente? Come ti sei sentito quando hai avuto un contatto visivo e hai potuto avvicinarti alla			

Obiettivi formativi / Competenze trasversali coinvolte	Nome Gioco / Esercizio	Descrizione / Istruzioni	Materiali, attrezzature (Variabili)	Durata	Riferimenti / Risorse aggiuntive
		persona? Come ti sentivi a cercare qualcuno con cui poter stabilire un contatto visivo? Quanto è stato facile stabilire un contatto visivo con qualcuno? Quanto ti senti vicino alle persone con cui hai mantenuto il contatto visivo? Quale pre-condizionamento determina il nostro comportamento nel contatto visivo o nel mantenimento del contatto visivo? Come pensi che questo possa cambiare tra diverse società?			



Risorse umane necessarie

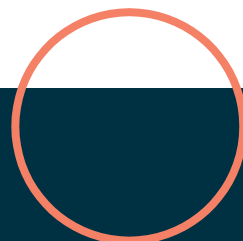
È importante che tu e/o il tuo responsabile delle risorse umane conosciate bene i giochi e le attività che vorrete intraprendere per ogni competenza trasversale, in modo da essere in grado di facilitarne l'implementazione e ottenere così i risultati desiderati.

Le 8 competenze trasversali più importanti

1. Comunicazione
2. Il lavoro di squadra
3. Risoluzione dei problemi
4. Adattabilità
5. Creatività
6. Gestione del tempo
7. Leadership
8. Intelligenza emotive

Risultati attesi

- ✓ Miglioramento del morale e dell'atteggiamento dei dipendenti
 - ✓ Miglioramento della produttività dei dipendenti e di conseguenza dei dipendenti
 - ✓ Sviluppo di una cultura collaborativa all'interno della tua azienda
 - ✓ Valorizzazione e ulteriore sviluppo delle competenze trasversali dei dipendenti
-



Casi aziendali

Nome dell'azienda: ING Greece

Luogo: Atene, Grecia

Come è stata implementata l'innovazione sul posto di lavoro?

ING Greece opera dal 1980 aiutando i clienti a garantire il proprio futuro finanziario attraverso i suoi prodotti pensionistici, assicurativi, di investimento e di garanzia bancaria. Con oltre 200.000 clienti e una rete di 16 filiali e 25 uffici in tutto il paese, la società ha una delle più grandi reti di consulenti finanziari, composta da oltre 1.000 persone e impiegando circa 400 impiegati amministrativi.

ING ha ampiamente compreso che tutti i dipendenti hanno un potenziale, spesso sottovalutato, dato dal pensiero creativo e sono in grado di contribuire all'innovazione e al cambiamento prendendo parte a processi in cui vengono scambiate conoscenze e idee. A questo scopo, l'azienda si concentra sulla facilitazione della collaborazione dei dipendenti, consentendo il dialogo, supportando la crescita personale e lavorativa dei dipendenti, incoraggiando il loro coinvolgimento e stimolandoli a generare idee innovative.

Risultati ottenuti

Creazione di un ambiente di lavoro a "porta aperta", con forme di lavoro più amichevoli, riunendo dirigenti e dipendenti, facilitando la loro collaborazione in una forma più flessibile e adatta ai dipendenti.

Il miglioramento continuo dei dipendenti partecipando all'apprendimento e allo sviluppo è facilitato. Le loro conoscenze ed esperienze condivise vengono migliorate e supportate coinvolgendo tutti i dipendenti a questo scopo. Si ottiene un alto grado di coinvolgimento dei dipendenti nella produzione di idee innovative, in relazione a specifiche aree aziendali.

La condivisione di idee è incoraggiata attraverso il dialogo aperto. In questo modo, le conoscenze strategiche che vengono scambiate, tra esperti e il resto dell'azienda, vengono integrate con successo. Vengono create le condizioni per la partecipazione attiva dei dipendenti, facendoli sentire maggiormente coinvolti nelle decisioni relative a qualsiasi cambiamento aziendale che avrà luogo.

Fonti:

<http://www.ing.gr/en-gb/The-Company>

https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/page/field_ef_documents/25_el-fin-bank-l.pdf

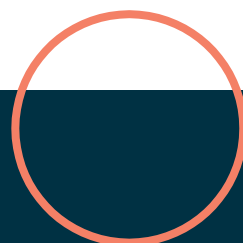
altri esempi: [The National Postcode Lottery](#)



--

Fonti:

https://en.wikipedia.org/wiki/Soft_skills



1.3 Creare un ambiente di lavoro stimolante e migliorare la routine lavorativa quotidiana dei dipendenti

GRUPPO TARGET	ARCO TEMPORALE	TIPO
Manager	Breve termine	Monetario
Budget stimato: vedi tabella		

Perché creare un ambiente di lavoro stimolante?

Lo spazio di lavoro in cui svolgiamo le nostre attività quotidiane o collaboriamo con i nostri colleghi influenza il benessere e la produttività del lavoro più di quanto possiamo immaginare. Avere un posto di lavoro moderno e intelligente che ben si adatti alle esigenze del momento è sicuramente qualcosa di molto utile, che influenzerà positivamente il successo di qualsiasi attività che stiamo svolgendo. Il mondo del lavoro sta cambiando rapidamente e con esso anche gli spazi di lavoro che devono essere sempre più moderni e funzionali. Ambienti di lavoro di questo tipo consentono una produttività e una crescita professionale che influenza in modo decisivo, anche se a prima vista non notiamo questa incidenza.

Come possiamo migliorare la routine lavorativa di ogni giorno?

Non tutte le aziende possono pensare di fare una trasformazione radicale, ma anche un cambiamento parziale o un adattamento basato sul proprio budget può essere un primo passo e un segnale importante.

Ecco alcuni esempi di buone pratiche che puoi facilmente adottare sul posto di lavoro per rendere l'ufficio un luogo più confortevole per i dipendenti, i quali trascorrono gran parte del loro tempo al lavoro.

Sala relax: un'idea spesso utilizzata dalle aziende che si prendono cura dei propri dipendenti è quella di fornire uno spazio dedicato all'interno dell'ufficio, in cui i dipendenti possano rilassarsi e divertirsi (entro limiti ragionevoli), al fine di aumentare il loro benessere fisico e mentale e anche migliorare il rapporto con i colleghi, stimolando così anche un miglior lavoro di squadra! In effetti, dare loro dieci minuti dopo diverse ore di lavoro per un momento di svago è molto importante e consente di rinfrescare le idee e riposare fisicamente e mentalmente e per poi tornare al lavoro con la massima concentrazione. Alcune idee potrebbero essere quelle di allestire una stanza con divani, poltrone rilassanti, angolo lettura, giochi, aromaterapia con diffusore di olio essenziale e magari dipingere le pareti con colori verde chiaro o blu che stimolano il relax e la calma.

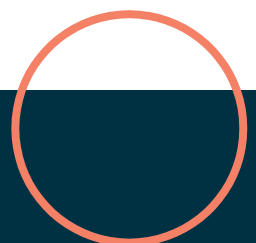
Macchinetta del caffè: i motivi per cui gli imprenditori dovrebbero prendere in considerazione l'installazione di una macchina da caffè sul posto di lavoro? Innanzitutto perché aumenterebbe la produttività dei dipendenti. In effetti, le ricerche dimostrano che il consumo di caffè aumenta la prontezza mentale. Quindi, è un buon rimedio contro la sonnolenza sul lavoro. Migliora anche la concentrazione e la produttività. Ciò significa che i dipendenti saranno in grado di concentrarsi correttamente sul proprio lavoro. D'altra parte, una macchina da caffè è un buono stimolo per l'impegno e il team building. I dipendenti che si riuniscono intorno alla macchina per il caffè e discutono di cose relative ai loro progetti sono come brevi riunioni di piccoli gruppi. Aumenta il coinvolgimento dei dipendenti e migliora il lavoro di squadra. Questo è un altro motivo importante per cui dovresti considerare di installare una macchina da caffè sul posto di lavoro.

Angolo con prodotti sani: sul posto di lavoro, una dieta nutriente è cruciale per la salute, il benessere e il successo generale dei dipendenti, quindi le aziende dovrebbero privilegiare di più gli investimenti nel tempo e nelle risorse per garantire un minore ricambio sul posto di lavoro. Si tratta di un'area attrezzata per la preparazione e per la conservazione degli alimenti in modo da incoraggiare i dipendenti a preparare i propri pranzi a lavoro e passare più tempo con il proprio team. In alternativa, molte aziende hanno già deciso di offrire ai dipendenti frutta fresca, verdura, tè o infusi, yogurt, noci, per una pausa salutare. Molti dipendenti affermano che a causa della mancanza di tempo e di motivazione non riescono per ripensare a un'alimentazione sana in aggiunta a tutte le loro pressanti mansioni e responsabilità lavorative.

Elementi decorativi: portare un po' di verde in ufficio, aggiungere piante può essere un buon modo per ispirare la creatività e una sensazione di benessere, infatti le piante sono molto utili dal punto di vista psicologico. Non serve avere tanti tipi di piante in un piccolo spazio, può essere sufficiente avere una sola piccola pianta su ogni scrivania e qualcosa di leggermente più grande in alcuni angoli dell'ufficio. Nel 2014 una ricerca ha scoperto che la presenza di una pianta in ufficio o sulla scrivania può aumentare la produttività del 15%. Inoltre, incoraggiare le persone a decorare la propria scrivania con oggetti personali come una foto o l'immagine significativa può aiutare a sentirsi proprio a agio, riducendo lo stress e l'insoddisfazione sul posto di lavoro. Studi specifici hanno dimostrato che dipingere le pareti con il colore arancione o giallo facilita la concentrazione, la creatività e le prestazioni complessive del lavoratore

Risorse umane necessarie

Per la maggior parte delle buone pratiche suggerite sono necessarie risorse umane esterne, ad eccezione dei fornitori di articoli / mobili identificati da acquistare



Budget stimato

Il budget necessario per mettere in pratica queste innovazioni sul posto di lavoro varia a seconda delle forniture scelte dal datore di lavoro. Per ogni tipo sul mercato sono disponibili diverse soluzioni. L'unica cosa da fare è scegliere quella che più si adatta alle necessità e alle risorse economiche disponibili. Sono disponibili maggiori dettagli nella tabella.



Table 2

Items	Description / Instructions	Example	Unit Budget	References
Divano	Un (anche di più) comodo divano per dare un momento di relax ai dipendenti dopo pranzo o durante una pausa, per favorire le relazioni tra colleghi o aggiornare le idee prima di ricominciare a lavorare. I divani si possono facilmente trovare online su diversi e-commerce o nei negozi fisici.	IKEA - LANDSKRONA Divano 3 posti con chaise- longue	850,00 €	https://www.ikea.com/it/it/p/landskrona-divano-a-3-posti-con-chaise-longue-gunnared-verde-chiaro-legno-_s69272687/
Libreria	Arredare la sala relax includendo una libreria è un modo per prendersi cura dei dipendenti e incoraggiarli a trascorrere del tempo anche al di fuori dell'orario di lavoro. La libreria si può comprare online su diversi e-commerce o nei negozi di mobili. Una buona idea potrebbe essere quella di condividere libri, riempiendo la biblioteca di libri dei dipendenti. Chi vuole prendere un libro deve lasciarne uno proprio.	LEROY MERLIN - ALVES Libreria a 4 ripiani	190,00 €	https://www.leroymerlin.it/catalogo/libreria-alves-4-ripiani-l-60-x-p-30-x-h-185.4-cm-82337769-p
Giochi	Uno dei modi migliori per spegnere il cervello è giocare. Un gioco tradizionale e divertente è il calcio balilla e può essere acquistato online o nei negozi fisici. È un modo per creare un buon clima tra colleghi e promuovere il team building.	Tavolo da calcetto - CALCIO BALILLA FLAMINIO	169,00 €	https://www.tavolidagioco.it/calcio-balilla-flaminio.html?gclid=Cj0KCQIA2ITuBRDkARIsAMK9Q7OUZx1cbnCzWwdf7Ct1HDacXMkvXaXLvpaujbM85JDZ3TGZTWBKdRkaAtHZEALw_wcB
Diffusore di oli essenziali	Molte aziende hanno riscontrato gli effetti benefici dell'aromaterapia all'interno dell'ambiente di lavoro. Gli oli essenziali hanno effetti diversi sulle persone. Online si possono trovare varie offerte, si possono anche provare le diverse fragranze direttamente nei negozi di articoli per la casa.	AMAZON – BePureWell Diffusore di aromi ad Ultrasuoni 150ml con inclusi Top 6 oli essenziali biologici 100%	33,00 €	https://www.amazon.it/BePureWell-Diffusore-Ultrasuoni-essenziali-Spegnimento/dp/B07MZV9KVC/ref=sr_1_12?keywords=diffusore+oli+essenziali&qid=157294943

Items	Description / Instructions	Example	Unit Budget	References
				2&sr=8-12
Muri colorati	I colori influenzano molte emozioni delle persone. Dipingere i muri degli uffici con colori accattivanti ed energici o sfondi come l'arancione o il giallo o un motivo stimolante potrebbe aiutare i dipendenti a essere più creativi e generare idee. Invece, luce e colori come l'azzurro o il verde lo sono un buon modo per creare un ambiente rilassante. È necessario contattare un pittore nella tua città e creare con lui le tonalità di colore perfette per le esigenze della tua azienda.		100€ al giorno circa	
Macchinetta del caffè	Esistono diversi tipi di macchine da caffè sul mercato, quelle più grandi con più opzioni o intelligenti e compatte. Scegli in base al numero di dipendenti o alle risorse disponibili. L'unica cosa da fare dopo l'acquisto della macchina è una manutenzione periodica - spesso inclusa nel prezzo - e fornire cialde di caffè o altre bevande come tè, tisane, cioccolato, latte, ginseng ecc.	AMAZON – Nescafé Dolce Gusto	40,00 € + 30,00€ per 100 capsule di coffee/altre bevande	https://www.amazon.it/Nescafe-%CC%81-Macchina-Antracite-Krups-confezione/dp/B00J99F8KU/ref=sr_1_3? mk_it_IT=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&keywords=macchi+caff%C3%A8+e+bevande&qid=1572_949960&s=kitchen&sr=1-3
Dispenser di acqua	Promuovere abitudini sane che rispettino l'ambiente anche in ufficio è una buona prassi importante. Un distributore di acqua potabile motiva i dipendenti a bere di più e questo è molto importante soprattutto se si considera che l'idratazione è importante anche per la concentrazione. Inoltre, ognuno	Dispenser di acqua ForHome	500,00 €	https://www.forhome.it/Dispenser-Acqua-ForHome-Colonnina-Erogatore-Per-Acqua-Depurata-Ambiente-E-Refrigerata-Per-Casa-E-Ufficio?item=ZERF8-3M&qclid=Cj0KCQiA2ITuBRDkARIsAMK9

Items	Description / Instructions	Example	Unit Budget	References
	potrebbe portare la propria borraccia o il proprio bicchiere da riempire, evitando lo spreco di plastica			Q7NSaAErx6R8Qo3aRwKPYswOfYGYcSF9iuJOWaAknSVeJJlIF6fx4AAaAogxEALw w cB
Cibo salutare	Una buona idea per motivare le persone ad avere uno stile di vita sano è quella di mettere a disposizione cibi e bevande salutari per la loro pausa durante l'orario di lavoro. Tutti questi alimenti si trovano di solito al mercato o al supermercato. Se non c'è un responsabile delle risorse umane che possa occuparsi della spesa, esistono diversi servizi utili di consegna direttamente in ufficio, presenti in diverse città.	SUPERMARKET - Yogurt, carote, cereali, frutta, mandorle e noci	Around 20,00€	
Cibo salutare	Una buona idea per motivare le persone ad avere uno stile di vita sano è quella di mettere a disposizione cibi e bevande salutari per la loro pausa durante l'orario di lavoro. Tutti questi alimenti si trovano di solito al mercato o al supermercato. Se non c'è un responsabile delle risorse umane che possa occuparsi della spesa, esistono diversi servizi utili di consegna direttamente in ufficio, presenti in diverse città.	SUPERMARKET - Yogurt, carote, cereali, frutta, mandorle e noci	Around 20,00€	
Dispensa	Per contenere tutte le scorte alimentari è tutto ciò che può servire ai dipendenti durante la giornata lavorativa. Si può facilmente comprare online su diversi e-commerce o nei negozi	IKEA – BESTÅ countertop	330,00 €	https://www.ikea.com/it/it/p/besta-combinazione-ante-cassetti-marrone-nero-hanviken-stubbarp-vetro-

Items	Description / Instructions	Example	Unit Budget	References
	fisici di articoli per la casa.			trasparente-marrone-nero-s79301788/
Piastra elettrica	Molti dipendenti non possono tornare a casa per pranzo a causa del poco tempo a disposizione o della troppa distanza da casa. Pertanto, spesso devono fare un pranzo veloce prendendo per esempio un panino o vanno al fast food vicino all'ufficio. Fornire loro un angolo cottura potrebbe aiutarli a mangiare un pasto caldo e seguire una dieta sana e varia. Si può trovato online su diversi e-commerce o nei negozi di elettrodomestici.	AMAZON - Klarstein VariCook Slim	149,00 €	https://www.amazon.it/Klarstein - VariCook-Doppia-Piastra-Induzione/dp/B07FPNBXWV?ref=Oct_M_WishedForC_652424031_1&pf_r d_r=MN3A3S36QGMVX7QZ87D3&pf_rd p=a9fbc 8da-6915-5cd6-aa07-dd3e6af8f7aa&pf rd s=merchan dised- search-6&pf rd t=101&pf rd i=652424031&pf _rd_m=A11IL2PNWYJU7H
Piante	Piccole piante, come le piante succulente, potrebbero essere messe sulla scrivania dei dipendenti per decorare e ravvivare l'ambiente. Invece, le piante più grandi potrebbero essere posizionate all'ingresso o nella sala relax per dare un senso di freschezza e relax. In un vivaio nella tua città o in un centro commerciale è possibile trovare belle piante per la tua azienda.		5,00 € Per una pianta piccola 50,00 € pianta grande	
Quadri o decorazioni	I quadri o decorazioni per pareti svolgono un ruolo importante nell'influenzare le emozioni dei dipendenti sul posto di lavoro. Esistono diversi tipi di decorazioni, quadri dipinti a mano, stampe su tela, fotografie o manufatti e, in base alle risorse	AMAZON - MURANDO	36,99 €	https://www.amazon.it/mura ndo- Mappamondo- Fotografica-Continente- 0179-b- n/dp/B078SRRXP7/ref=sr_1_15?

Items	Description / Instructions	Example	Unit Budget	References
	economiche disponibili, si possono comprare in internet o diversi negozi.			keywor ds=Quadri+Per+Ufficio&qid=157295209_6&sr=8-15
Quadri o decorazioni	I quadri o decorazioni per pareti svolgono un ruolo importante nell'influenzare le emozioni dei dipendenti sul posto di lavoro. Esistono diversi tipi di decorazioni, quadri dipinti a mano, stampe su tela, fotografie o manufatti e, in base alle risorse economiche disponibili, si possono comprare in internet o diversi negozi.	AMAZON - MURANDO	36,99 €	https://www.amazon.it/murando-Mappamondo-Fotografica-Continente-0179-b-n/dp/B078SRRXP7/ref=sr_1_15?keywords=ds=Quadri+Per+Ufficio&qid=157295209_6&sr=8-15

Risultati attesi

Rendere l'ufficio un luogo stimolante e avere dei collaboratori soddisfatti ha un impatto positivo sulla produttività dei lavoratori e sulle prestazioni generali dell'azienda.

Infatti, per consentire alle persone di avere una scrivania comoda e personalizzata, una sala relax o un angolo dove trovare cibo salutare per fare una pausa o prendere un caffè con i colleghi, li renderà felici e desiderosi di rimanere in ufficio e meno disposti a cercare un altro lavoro. In un mondo in cui i lavoratori sono risorse preziose e indispensabili è bene fare tutto il possibile per creare le migliori condizioni di lavoro al fine di evitare un elevato turnover.

Casi aziendali

Nome dell'azienda: Pane&Design

Numero di impiegati: 29

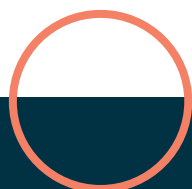
Location: Milano, Catania, Ragusa (Italia)

In che modo Pane&Design ha implementato la seguente innovazione sul posto di lavoro?

Pane & Design è una società tecnologica italiana, specializzata nello sviluppo web, recentemente ha istituito anche un'accademia digitale. Uno dei principali valori dell'azienda è essere innovativi e prendersi cura dei dipendenti, infatti dal 2012 hanno implementato diverse innovazioni sul posto di lavoro, come la creazione di una sala relax con giochi per i dipendenti e posti di lavoro open space. La società ha creato un ambiente open space che incoraggia l'interazione tra colleghi, il brainstorming e il team building anche tra persone che lavorano su diversi progetti. Il rischio maggiore potrebbe essere un aumento delle chiacchiere, delle battute e che comporta una difficoltà nel trovare la concentrazione, ma hanno notato che le persone che sono nuove con questo tipo di clima, non impiegano più di 2-3 settimane per abituarsi a parlare piano ed evitare di disturbare i colleghi. È fondamentale infatti il ruolo dei manager che devono ricordare l'importanza di mantenere l'ordine se il tono della conversazione diventa troppo alto.

Scrivanie abbastanza grandi (140 cm) consentono ai dipendenti di personalizzarle con i propri oggetti, mantenendo solo un buon livello di ordine. Stanno anche sperimentando la possibilità di portare animali domestici al lavoro (purché piccoli e ben educati).

Da Pane&Design i dipendenti hanno un angolo relax molto confortevole dove le persone possono conservare il cibo e mangiare con i colleghi a pranzo. Inoltre, l'azienda consente ai dipendenti di



giocare a calcio balilla o ai videogiochi multiplayer dopo pranzo. Il calcio balilla è diventato un vero must per P&D, con incontri periodici all'interno di 3 uffici. Hanno sviluppato un software per tracciare ogni partita e viene creata la classifica dei giocatori e delle squadre, alla fine dell'anno la migliore squadra di ogni ufficio giocherà la partita finale contro la migliore squadra di altri uffici.

Risultati ottenuti

Creare un ambiente di lavoro confortevole ha avuto effetti positivi sulla motivazione del personale e quindi sulla produttività aziendale. Un vantaggio dal punto di vista gestionale si è realizzato grazie all'ambiente open space che ha permesso una maggiore comprensione e il rilevamento di eventuali problemi delle risorse umane ascoltando e partecipando ai loro discorsi. Questo consente ai manager di essere consapevoli di eventuali problemi critici con largo anticipo.

Creando un'area relax e fornendo ai dipendenti acqua fresca, caffè e una cucina confortevole, l'azienda ha ottenuto numerosi vantaggi:

- Risparmio di tempo e denaro: è più economico e più veloce rispetto a dover uscire ogni giorno per un pranzo, e questo permette di avere più tempo per dedicarsi ad altre attività ricreative e poter riprendere a lavorare in maniera più rilassata;
- Promuovere uno stile di vita sano: è più facile cucinare il proprio cibo sano piuttosto che andare al fast food;
- Facilitare il team building

Tutto questo è stato raggiunto grazie a dei piccoli investimenti, che hanno avuto però un forte impatto sull'umore delle persone. È anche importante pensare al costo di non offrire questi vantaggi! Quanto costa all'azienda un giorno meno produttivo? L'adozione di queste buone pratiche è un fattore dissuasivo per l'alto turnover, evitando di dover trovare un sostituto quando una persona lascia e va a lavorare in un posto di lavoro dove probabilmente si sentiranno più i benvenuti!

Fonte (sito Web)

<https://ped.company/>

1.3 Creare un ambiente di lavoro stimolante e migliorare la routine lavorativa quotidiana dei dipendenti

GRUPPO TARGET	ARCO TEMPORALE	TIPOLOGIA
Manager e dipendenti	Breve termine	Non-monetario

Sul lavoro è essenziale che lo staff lavori in condizioni ottimali e per far ciò le aziende devono impegnarsi non solo ad adeguare le condizioni economiche ma anche ad offrire un ambiente di lavoro pacifico e stimolante. L'uso della musica o permettere un abbigliamento comodo possono contribuire al raggiungimento di tale obiettivo. Quello che può funzionare per un team, potrebbe non funzionare per un altro, perciò è importante trovare una soluzione ideale per garantire che lo staff si trovi nell'ambiente ideale per lavorare quanto efficacemente ed efficientemente possibile.

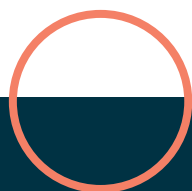
Cos'è una giornata "casual" e perché ascoltare musica a lavoro?

Proprio come una cucina condivisa, gli arredi con specifici colori o delle attività di team building, la musica, come il vestirsi comodo, contribuiscono a migliorare l'esperienza di lavoro.

La giornata casual è un giorno della settimana in cui i dipendenti possono vestire come preferiscono, mostrando la loro personalità e sentendosi a loro agio. Per le aziende che richiedono un abbigliamento più formale le giornate casual offrono ai dipendenti una pausa dalle solite routine lavorative e permette loro di sentirsi più comodi a lavoro.

La musica è un ottimo modo per mettere le persone di buon umore. Se il tuo staff si sente pieno d'energia e comodo, potrebbero portare una mentalità più positiva a lavoro. Un modo efficace per sollevare il morale e dare alle persone una spinta per continuare. La musica incrementa la produttività così come migliora l'interazione all'interno di un team.

Ad esempio, ci sono molti tipi di impiego che richiedono passare una considerevole quantità di tempo digitando su una tastiera e talvolta, può essere difficile mantenere alta la concentrazione se i dipendenti si sentono privi di energia e percepiscono il lavoro come monotono. La musica in ufficio, quindi, potrebbe aiutare a scrivere più rapidamente e ottenere un livello di concentrazione più costante. Se la musica in palestra permette alle persone di allenarsi più duramente, correre più velocemente ed essere più determinate nel raggiungere i loro obiettivi, lo stesso può dirsi a lavoro. Non importa quale sia il contesto, le persone hanno maggiori chance di raggiungere un certo obiettivo, che sia una scadenza o un compito da svolgere, se ricevono una "spinta" dalla musica.



Permettere un abbigliamento confortevole e l'ascoltare della musica può essere un buon metodo per i leader di comunicare la loro attenzione nei confronti dei loro dipendenti e del loro lavoro, offrendo loro un ambiente lavorativo più rilassato, allegro e festoso.

Come creare un ambiente di lavoro più confortevole e stimolante?

Implementare queste innovazioni sul lavoro non richiedono molti sforzi o passaggi, ma allo stesso tempo permettono la creazione di un ambiente di lavoro più piacevole. Ascoltare musica e vestirsi casual permettono un miglioramento del morale e della produttività dell'azienda.

Durante compiti impegnativi che richiedono un'alta soglia di concentrazione, ascoltare della musica è un buon modo per ottenere tale concentrazione. Comunque, una ricerca ha mostrato che vi sono certi di musica che si addicono meglio all'incrementare la produttività. Infatti, la musica aiuta in certi casi ma in altri può essere dannosa. Durante attività che richiedono la comprensione di un testo, per esempio, la musica pop non aiuta. Perciò è importante scegliere il genere musicale più adatto al tipo di attività che si deve svolgere.

Per esempio:

Musica classica: raramente la musica classica ha un testo e perciò è un genere molto popolare tra quelli che hanno davvero bisogno di concentrarsi per scrivere o comprendere un testo.

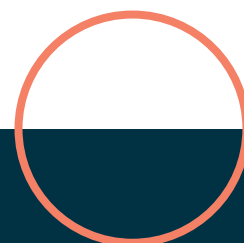
Musica elettronica: esistono molti sottogeneri di musica elettronica. Questo genere è consigliabile per attività manuali o ripetitive, per incrementare la motivazione e la velocità d'esecuzione.

Proprio come per l'ascolto della musica, un giorno in cui vestirsi in modo più informale non funziona per tutti le aziende, ma sicuramente ha dei benefici per molte di queste.

Prima di implementarlo, però, è essenziale valutarne l'adeguatezza e la frequenza più giusta. In certi tipi d'azienda i dipendenti possono vestirsi in modo informale anche ogni giorno senza che ciò comprometta l'immagine e la professionalità dell'azienda. In altre tipologie di attività, però, come quelle a stretto contatto con i consumatori, sarebbe meglio limitare tale pratica a una sola volta a settimana, ad esempio.

E' importante, inoltre, stabilire appropriati limiti. Abbigliamento informale non significa libertà assoluta. Bisogna far capire ai dipendenti cos'è adeguato per l'azienda. Gonne troppo corte, camicie sbottonate potrebbero non adeguarsi alla cultura azienda di rapporto con i clienti. Bisogna determinare, quindi, cos'è adeguato per il tuo tipo d'attività e se i dipendenti coinvolti interagiranno con i clienti nei giorni "casual".

Risorse necessarie



Competenze che manager e dipendenti devono possedere per implementare tale pratica

Implementare tale pratica non richiede troppe competenze, ma con qualche semplice trucco è possibile rendere il posto di lavoro più stimolante:

- **Competenza musicale:** per scegliere il genere musicale più adatto alle attività che devono essere svolte.
- **Comprensione** delle necessità dei dipendenti per garantire una migliore esperienza di lavoro.

Risultati attesi

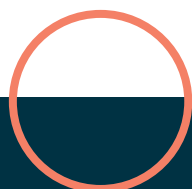
Ascoltare della musica può avere ripercussioni positive sulla produttività perché migliora l'umore. I risultati sottolineano come il buon umore giochi un ruolo fondamentale sulla qualità delle prestazioni lavorative e che la musica ha un impatto positivo su questo. Inoltre, il tempo impiegato per completare un compito aumenta quando la musica viene rimossa.

La musica può anche fungere da ansiolitico: può prevenire l'insorgere dell'ansia o ridurla.

Per quanto riguarda la musica a lavoro vi sono altri dati rilevanti: l'85% degli italiani afferma che l'ascolto di musica a lavoro è un potente rimedio contro lo stress.

Indossando abiti informali i dipendenti hanno l'opportunità di esprimersi. Ciò aiuta i lavoratori a entrare in connessione con la cultura aziendale, incrementandone, perciò, lealtà e produttività.

Tramite l'ascolto di musica e un abbigliamento casuale lo staff è messo a proprio agio, migliorando l'ambiente lavorativo e le relazioni interne al team. Ciò conduce ad un maggiore tasso di conservazione dello staff poiché avere degli amici per colleghi rende il posto di lavoro più gradevole.



Casi aziendali

Nome dell'azienda: Link consulenza

Numero di dipendenti: 4

Località: Catania, Italia

Com'è stata implementata l'innovazione sul posto di lavoro?

LINK è una PMI siciliana fondata nel 2005 che fornisce formazione e consulenza tecnica nel campo della sicurezza sul lavoro e altri servizi per le imprese. E' un'azienda giovane e dinamica che ha tra i suoi valori di base lo scopo di migliorare il benessere aziendale e di innovare il posto di lavoro implementando una serie di buone pratiche. Una di queste riguarda l'ascolto di musica di sottofondo durante le ore di lavoro per creare un'atmosfera più rilassata ed alleviare lo stress. Sebbene ciascuno di loro abbia preferenze musicali diverse la musica rende le attività lavorative più rilassanti. Un'altra abitudine di LINK è quella di vestire in modo informale sulla base delle loro personalità e preferenze piuttosto che osservare uno specifico "dress code". Il loro motto è "basta giacche, cravatte e scarpe scomode... da LINK è sempre un giorno abbigliamento casual!". Questo è un metodo per far sentire i dipendenti a loro agio durante la giornata lavorativa ed essere, quindi, più produttivi.

Risultati ottenuti

In un contesto più rilassato i dipendenti hanno dato un feedback positivo ed è emerso che svolgono le loro attività lavorative, raggiungendo i loro obiettivi giornalieri, senza stress e sprechi di tempo. Questo è un ottimo risultato per LINK anche in termini di affidabilità e reputazione, nonostante si tratti di una piccola impresa.

Fonti (website):

<http://www.linkconsulenza.it/>

1.4 Eventi aziendali e di team building per favorire la cooperazione

GRUPPO TARGET	ARCO TEMPORALE	TIPOLOGIA
Manager e dipendenti	Breve e lungo termine	Monetario
Budget stimato: fare riferimento alla tabella con le idee sui tipi di eventi.		

Cos'è un evento aziendale?

Gli eventi aziendali possono variare da riunioni interne, feste ed eventi di team building o eventi, conferenze per i clienti. Inoltre, la loro durata può variare da piccoli eventi di un giorno a conferenze di una settimana, a seconda degli obiettivi e degli obiettivi di ciascun evento.

Come pianificare e organizzare con successo un evento aziendale

Quando si tratta di pianificare e organizzare un evento aziendale, ci sono alcuni aspetti significativi da considerare che non bisogna dare per scontati. Nell'ambito della seguente metodologia, saranno presentati alcuni di questi aspetti di base con delle misure concrete.

1. Definisci gli obiettivi dell'evento

Il primo passo per organizzare l'evento della tua azienda è decidere il suo scopo. Lo scopo dell'evento determinerà il tipo di evento da creare e verso chi sarà rivolto.

2. Definisci il tema dell'evento

In questa fase, è necessario scegliere se tenere una conferenza aziendale, una riunione interna o qualcosa di simile a un evento di networking interdipartimentale.

3. Scegli il contenuto dell'evento

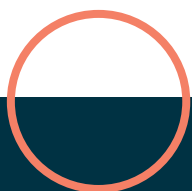
Nel caso di un evento interno, il contenuto potrebbe essere più specializzato e focalizzato sulle attività, gli obiettivi, ecc. dell'azienda, mentre se l'evento si rivolge a un pubblico esterno, il contenuto potrebbe essere più ispiratore o divulgativo.

4. Identifica le capacità e le risorse necessarie per la buona riuscita dell'evento

A seconda delle dimensioni dell'evento e, nonché dell'azienda, potrebbe essere necessaria la collaborazione con un'agenzia esterna specializzata.

5. Determina il ROI (ritorno sull'investimento) dell'evento

Poiché l'implementazione della maggior parte degli eventi richiede un budget e devi assicurarti che





ogni spesa aggiunga un valore per la tua azienda sull'investimento fatto. Può trattarsi di un reddito effettivo o di un valore aggiunto per la visibilità della tua azienda.

6. Seleziona il luogo dell'evento

La selezione della sede giusta è un elemento chiave per il successo del tuo evento. Gli aspetti da considerare in questa materia sono il numero di partecipanti previsti, l'accessibilità della sede, le strutture e le attrezzature desiderate, ecc.

7. Sviluppa un piano di emergenza

Un piano di emergenza si rivelerà molto utile nel caso in cui qualcosa vada male e ti aiuterà a rimanere proattivo e ad agire rapidamente in tal caso.

8. Progetta la tua strategia di follow-up post-evento

Una strategia di follow-up può includere una serie di attività di marketing al fine di promuovere la corretta attuazione dell'evento nonché strumenti e attività di valutazione e acquisizione di feedback.

Idee per eventi aziendali

Nella tabella seguente, è possibile trovare alcuni suggerimenti e idee su tipi di eventi aziendali che è possibile organizzare, insieme a tutti i dettagli necessari (risorse, budget stimato, ecc.).

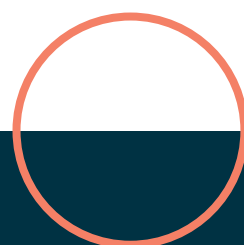


Table 3

Nome evento	Descrizione	Risorse necessarie	Budget stimato
Per conoscerci meglio	Un evento di team building per il quale puoi semplicemente fissare una data adatta a tutti i tuoi dipendenti e invitarli, facendo loro sapere se possono portare anche una persona (familiare, amico, ecc.). Non è richiesta alcuna organizzazione speciale ad eccezione di cibo, bevande e arrangiamenti musicali.	- Servizi di catering - Un ampio spazio all'interno dei tuoi locali che possa ospitare un simile evento o un luogo esterno. - Apparecchiature audio di base	Servizi di catering: 15 € - 20 € a persona
Business festival	Un'idea molto apprezzata per un evento aziendale è un festival incentrato su un argomento specifico. Questo potrebbe essere un festival sugli ultimi risultati o il lancio della tua azienda, un argomento di cui il tuo team è appassionato o la cultura dell'azienda, accompagnata da cibo, bevande e musica.	- Servizi di catering - Un ampio spazio all'interno dei tuoi locali che possa ospitare un simile evento o un luogo esterno. - Apparecchiature audio di base	- Servizi di catering: 15 € - 20 € a persona - Affitto di un locale esterno: 150 € - 200 €
Kidult event	Dai la possibilità ai tuoi dipendenti di poter tornare bambini e alla spensieratezza giovanile, in modo da poter giocare e divertirsi. Questo tipo di evento può anche essere organizzato per i tuoi clienti.	- Servizi di catering - Affitto di una stanza / spazio pertinente (ad es. Un parco giochi)	Affitto spazio combinato con servizi di catering: 20 € a persona

Nome evento	Descrizione	Risorse necessarie	Budget stimato
Caccia al tesoro	Un classico evento di team building durante il quale i dipendenti devono lavorare in team e completare diverse attività o trovare una serie di elementi. Idealmente, dovrebbe essere implementato all'aperto durante una bella giornata di sole. Un buon modo per organizzare un evento di caccia al tesoro è il seguente: Visita punti di riferimento specifici prima di iniziare la caccia al tesoro; Inserisci le risposte alle domande su monumenti ed edifici in tutta la città; I dipendenti dovranno recarsi insieme a destinazione per ricevere le risposte alle domande.	- Fogli di carta - Vari oggetti che i dipendenti scopriranno durante la "caccia". - Un premio simbolico per la squadra vincente.	circa: 50€-100€
cinema all'aperto nelle sere estive	Hai uno spazio all'aperto disponibile all'interno dei tuoi locali che non hai mai usato prima? Organizza un cinema all'aperto dove i tuoi dipendenti possono portare anche le loro famiglie / amici e guardare un film interessante.	1 proiettore / grande schermo già disponibile 1 laptop - Apparecchiature audio di base per una migliore qualità del suono - Servizi di catering	- Servizi di catering: 100 € -150 € in totale - Se non disponibile, 1 proiettore: 300 € - 350 €
Evento all'aperto	Questo tipo di evento può essere molto coinvolgente e si può rivolgere anche a un pubblico esterno (clienti, fornitori, pubblico generale), durante il quale i visitatori potranno fare un tour all'interno della propria sede e ricevere informazioni sulle attività della propria azienda. Puoi trasformare la tua azienda in uno "spazio tematico" con alcune sale tra cui giochi interattivi, workshop paralleli e sessioni di relatori, ecc. È altamente raccomandata una collaborazione con un'agenzia specializzata che ti supporterà nell'organizzazione e nella realizzazione di un tale evento	- Apparecchiature audiovisive - Assunzione di un'agenzia esterna per l'organizzazione generale dell'evento (supporto di segreteria, servizi di catering, promozione dell'evento, materiale promozionale per l'evento, ecc.)	Attraverso un'agenzia esterna: 800€ - 1.000€

Nome evento	Descrizione	Risorse necessarie	Budget stimato
Non-conferenza	A differenza delle conferenze, la non-conferenza è un grande evento open house in cui ti concentri su un tema specifico ma senza un'agenda ben definita. I partecipanti di solito decidono gli argomenti da discutere all'inizio della giornata e sono quindi liberi di gestire come meglio credono le tematiche che desiderano esplorare.	• Apparecchiature audiovisive • Assunzione di un'agenzia esterna per l'organizzazione generale dell'evento (servizio di segreteria e di accoglienza, servizi di catering, promozione dell'evento, materiale promozionale per l'evento, ecc.)	• Attraverso un'agenzia esterna: 800 € -1.000
Workshops / la parola agli esperti	Durante un workshop fatto all'interno dei locali aziendali i partecipanti possono insieme ai dipendenti, apprendere o persino creare la propria idea di prodotto / business / marketing. Inoltre, relatori esperti garantiranno un valore aggiunto per il tuo evento aziendale, attirando anche più persone.	• Apparecchiature audiovisive; • Servizio di catering	• Servizi di catering: 15 € - 20 € a persona
Masterclass event	Gli eventi di masterclass sono in genere eventi interattivi con piccoli gruppi, in cui l'apprendimento è il risultato perseguito. Gli argomenti di tale evento possono variare da uno molto vicino alle attività della tua azienda ad un altro che si riferisce a una tendenza generale che vuoi che i tuoi dipendenti conoscano o a una soft skill che vuoi che i tuoi dipendenti sviluppino. Inoltre, la durata dell'evento può variare dall'argomento selezionato. 1-2 giorni sono ideali per la buona riuscita dell'evento. La cooperazione con un'organizzazione di formazione è necessaria per ottenere i risultati desiderati.	In caso di collaborazione con un fornitore esterno di formazione, non sono necessarie risorse extra.	• Retribuzione media per un formatore specializzato: 300 € - 500 € per giorno di formazione, per gruppi di formazione fino a 25 persone

Risorse umane necessarie

Il tuo dipartimento marketing gestire l'organizzazione e l'implementazione di un evento di successo. Inoltre, un'agenzia esterna specializzata potrebbe offrirti un supporto significativo quando si tratta di grandi eventi destinati al pubblico esterno.

Budget stimato

Fare riferimento alla tabella con le idee per vari tipi di eventi.

Risultati attesi

Miglioramento delle relazioni interne ed esterne

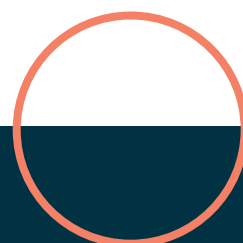
Aumento della visibilità della tua azienda e delle tue attività verso il grande pubblico

Valorizzazione delle relazioni interpersonali

Aumento della motivazione e miglioramento dell'umore durante il lavoro

Incremento della produttività dei dipendenti

Promozione, apprezzamento e celebrazione di risultati aziendali.



Casi aziendali

Nome dell'azienda: Syglisis

Luogo: Atene, Grecia

Numero di impiegati: circa 30

In che modo il Syglisis ha implementato la seguente innovazione sul posto di lavoro?

Syglisis mira a fornire le migliori soluzioni tecniche insieme alla gestione integrata di progetti complessi, al fine di costruire partenariati strategici e longitudinali. L'azienda abbraccia una lunga esperienza di soluzioni innovative nei settori delle telecomunicazioni, dell'informazione e dell'automazione e puntando al progresso intellettuale e allo stesso tempo all'eccellenza. L'obiettivo più importante di Syglisis è fornire servizi che offrano la migliore relazione tra costi operativi e investimenti per i clienti. La società si impegna nell'incoraggiare la cooperazione dei dipendenti organizzando attività ed eventi di team building.

Risultati ottenuti

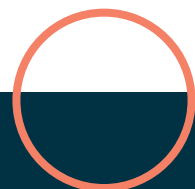
La natura collaborativa delle attività di team building aiuta i dipendenti a lavorare insieme in modo più efficiente. Ciò consente loro di vedere che ognuno ha abilità, competenze e approcci diversi a un problema. Questa conoscenza è quindi trasferibile nell'ambiente dell'azienda e comprendendo come sfruttare al meglio le attitudini e capacità di ogni dipendente.

--

Riferimenti: <http://www.syglisis.gr>

Altri esempi:

[UK - ASOS Assembles](#) [Stifung Warentest](#)





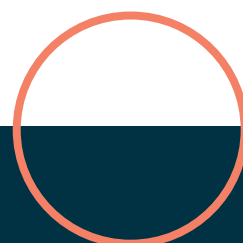
--

Fonti:

<https://www.captio.com/blog/5-advantages-of-company-events>

<https://www.eventbrite.co.uk/blog>

<https://small-bizsense.com/5-ways-company-events-benefit-your-business/>



1.5 Progetta uno spazio di brainstorming creativo all'interno della tua azienda

GRUPPO TARGET	ARCO TEMPORALE	TIPOLOGIA
Manager e impiegati	Lungo termine	Monetario
Budget stimato: 2.800€ - 3.980€		

Nel panorama economico odierno, promuovere e creare una cultura dell'innovazione è diventato più importante che mai, data la forte competizione per tutti i tipi di attività. Mentre la maggior parte degli imprenditori riconosce l'importanza dell'innovazione, molti lottano per pianificarlo in modo proattivo, specialmente quando si tratta di progettazione di uffici.

Uno dei modi più efficaci per promuovere e garantire l'innovazione è incoraggiare i dipendenti a collaborare e fare brainstorming insieme. In questa direzione, i luoghi di lavoro devono fornire spazi di brainstorming creativi in cui manager e dipendenti possano innovare efficacemente.

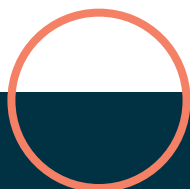
Le sale per il brainstorming offrono uno spazio in cui i colleghi possono liberamente trovare e condividere idee. Possono essere sia informali (ad es. Un grande tavolo nella sala relax) che formali (ad es. Una sala conferenze). Inoltre, a data la natura sociale delle sale di brainstorming, è ideale collocarle in aree private o semi-private degli uffici della tua azienda, dove il rumore e altre distrazioni non influenzeranno le sessioni di brainstorming.

Di seguito puoi trovare alcuni consigli su come progettare una stanza di brainstorming creativa nei tuoi uffici. Naturalmente, il primo e più significativo passo per progettare la stanza di brainstorming ideale per te e la tua azienda è comprendere le esigenze tue e della tua azienda e la capacità del tuo ufficio di creare una sala di brainstorming.

Mobili

Incoraggiare la collaborazione e posti comodi sono le parole chiave più importanti da tenere a mente durante la ricerca e la selezione dei mobili giusti per la sala di brainstorming.

- ❖ Comodi posti a sedere nella sala segnalano che lo spazio è aperto e rilassato, facendo sentire i dipendenti a proprio agio e incoraggiando conversazioni informali. Idealmente, è possibile selezionare mobili da salotto che si possano spostare facilmente in modo che i colleghi possano decidere liberamente come posizionarli all'interno della stanza, per esempio a forma cerchio o in una forma a U, ecc.
- ❖ Includi taboret e poggiatesta per garantire un'opzione di seduta attiva.
- ❖ Fornire tavoli di altezza in piedi con sgabelli per incoraggiare i dipendenti a cambiare



posizione, mantenendoli impegnati.

- ❖ I tavoli con ruote consentono al team di riorganizzare facilmente la stanza quando lo ritengono opportuno per l'attività da svolgere.

Attrezzature e forniture

Avere le giuste attrezzature e forniture disponibili è la chiave per il brainstorming e la collaborazione di successo. Alcune delle più importanti attrezzature e forniture che una sala di brainstorming dovrebbe includere sono:

- ❖ Penne / matite e quaderni per consentire alle persone di prendere appunti.
- ❖ Post-it, lavagne e pennarelli. Se possibile, includi lavagne mobili per consentire agli utenti di spostarle come preferiscono.
- ❖ Superfici attaccabili, come pannelli di schiuma.
- ❖ Monitora con funzionalità plug and play al fine di facilitare la condivisione di contenuti digitali della collaborazione con i compagni di squadra remoti attraverso la videoconferenza.

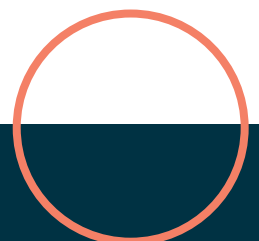
Decorazioni

La decorazione è un aspetto importante per ispirare gli spazi che incoraggiano la creatività e la collaborazione. Di seguito, puoi trovare alcuni suggerimenti su come decorare efficacemente una sala di brainstorming:

- ❖ Se possibile, assicurati che lo spazio per il brainstorming abbia molta luce naturale.
- ❖ Se possibile, dipingi le pareti con un colore calmante e stimolante. Alcuni esempi indicativi di tali colori sono: blu-verde, malva, beige, blu cielo e grigio chiaro.
- ❖ Usa cassettiere e armadi che ti aiuteranno a tenere tutti i materiali a portata di mano e a definire meglio lo spazio.
- ❖ Un tappeto renderà la stanza più confortevole e aiuterà anche ad assorbire il rumore.

Riassumendo le raccomandazioni e i passaggi di cui sopra, ecco cosa dovrebbe includere una stanza di brainstorming ideale:

- ✓ Mobili da salotto portatili con una capacità minima di 6-8 persone
- ✓ 2-3 tavoli portatili
- ✓ 1 tavolo alto in piedi con 4-6 poggiatesta



- ✓ 2 lavagne portatili
- ✓ 1 spugna per la lavagna
- ✓ Una varietà di articoli per ufficio, come penne, matite, pennarelli, post-it e quaderni
- ✓ 2 monitor, idealmente 32 "o 43"
- ✓ 1 tappeto

Risorse umane necessarie

Risorse umane esterne come un decoratore professionista, pittori, professionisti per l'assemblaggio di mobili, ecc. saranno necessarie per la progettazione e la creazione di una sala di brainstorming.

Budget stimato

Mobili da salotto (min. 6-8 persone): 600 € -800 €

6 sedie per conferenze: 25 € -35 € (ciascuna)

2 tavoli portatili: 100 € -150 €

1 tavolo alto in piedi con 4-6 poggiatesta: 600 € -800 €

2 lavagne portatili: 100 € - 200 € (ciascuna)

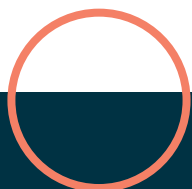
Set spugnette per lavagna: 20 € -30 €

Forniture per ufficio: 30 € -40 € (al mese)

2 monitor: 200 € - 300 € (ciascuno)

1 tappeto: 200 € - 300 €

Servizi di decorazione e ristrutturazione: 400 € -500 €





Risultati attesi

- ✓ Promozione dell'innovazione, della creatività e del libero flusso di nuove idee
 - ✓ Promozione di una cultura collaborativa all'interno della tua azienda
 - ✓ Team-building
 - ✓ Più panoramica, migliore comunicazione tra il team
 - ✓ Migliore produzione delle riunioni (evitare di scendere nella tana del coniglio sbagliata)
 - ✓ Più ispirazione e più divertimento lavorando su un progetto
-

Esempi d'applicazione precedente

Nome dell'azienda: Skroutz S.A.

Luogo: Atene, Grecia

Numero dipendenti: 200+

In che modo il Skroutz S.A. ha implementato la seguente innovazione sul posto di lavoro?

Skroutz S.A. è un'azienda di e-commerce dominante sul mercato che gestisce il motore di ricerca per la comparazione dei prezzi maggiormente utilizzato in Grecia. La società è impegnata nello sviluppo di software moderno creando attivamente offerte di e-commerce all'avanguardia e pagine Web ad alte prestazioni. Il team dell'azienda è composto da sviluppatori e designer appassionati che affrontano le sfide della creazione di una vasta gamma di soluzioni software orientate all'utente, coinvolgendo una moltitudine di ambienti e piattaforme innovative.

Benefici ottenuti

L'ufficio dell'azienda offre spazi lavorativi comodi ed ergonomici, creando inoltre un'atmosfera amichevole e accogliente di lavoro per i dipendenti. I locali dell'azienda includono un'ampia sala da pranzo (che offre colazione gratuita per il personale), spazi rilassanti, sala per il brainstorming, uffici confortevoli ecc. Questo design confortevole è pensato per i lavoratori assicura un'atmosfera meno stressante e più produttiva.

Fonti:

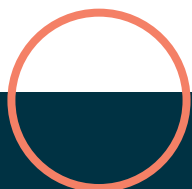
<https://www.skroutz.gr/> https://www.lifo.gr/articles/design_articles/233986/mpikame-sta-grafeia-toy-skroutz-gr

Altri esempi:

<http://workplaceinnovation.org/nl/kennis/kennisbank/the-new-way-of-working-and-knowledge-sharing/1097?q=brainstorming%20room&p=2>

<https://library.gv.com/tour-the-google-ventures-war-room-in-san-francisco-d541a4772a42>

[RWE Westnetz](#)





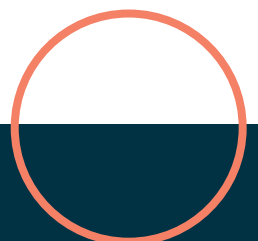
Fonti

<https://myturnstone.com/blog/design-creative-brainstorming-space-office/>

<https://www.pdagroup.net/design-thinking-the-ideal-design-space/>

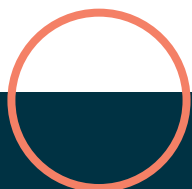
<https://www.fastcompany.com/3028471/google-ventures-your-design-team-needs-a-war-room-heres-how-to-set-one-up>

<https://designabetterbusiness.com/2016/12/02/welcome-to-the-war-room/>



Ambito 2

Strutture organizzative, management e procedure



2.1 Giorni liberi in più: un modo semplice di massimizzare l'impegno e la soddisfazione dei tuoi impiegati

GRUPPO TARGET	PERIODO DI TEMPO	TIPOLOGIA
Impiegati	Breve termine	Monetaria
Budget stimato: 15,60€ - 35€ (in media per giorno di ferie in più)		

Stabilire uno "schema giorni liberi in più" significa permettere ai tuoi impiegati di disporre di un maggior numero di giorni di ferie rispetto a quelli previsti dal tuo contratto di lavoro nazionale.

Gli impiegati apprezzano maggiormente questo benefit in stati dove sono previsti meno giorni di ferie o in paesi con meno festività nazionali che ricadono in giornate lavorative. Alcune imprese, ad esempio, offrono del tempo libero in più per il giorno di compleanno di un dipendente. Concedere ad un impiegato fedele che è rimasto per molto tempo all'interno dell'impresa un maggior numero di giorni di ferie a disposizione è una forma di motivazione molto attraente.

Perché implementare uno schema con giorni liberi in più?

- Stando ad un sondaggio sull'argomento, sta diventando sempre più una priorità per i lavoratori raggiungere un giusto equilibrio tra i vari aspetti delle loro vite, specialmente per quanto riguarda l'equilibrio vita-lavoro.
- Inoltre, il report del 2017 [State of the American Workplace Report](#) di Gallup ha mostrato che il 53% degli impiegati ritiene "molto importante" avere un impiego che consente il raggiungimento di un buon equilibrio tra vita e lavoro e di benessere personale.
- Una ricerca sul tema svolta da Glassdor mostra che quasi l'80% degli impiegati sceglierebbe come eventuale benefit aggiuntivo proprio dei giorni di ferie in più piuttosto che, ad esempio, un incremento salariale. Stando alla stessa ricerca, il 90% dei millennials dichiara che preferirebbero simili benefit ad un aumento dello stipendio.

Una ricerca svolta da Sage Business Researcher ha mostrato che le imprese che offrono dei giorni liberi extra o ferie illimitate hanno scoperto che ciò incoraggia i dipendenti a prendere meno ferie.

Come pianificare ed implementare con successo uno schema con giorni liberi extra?

Puoi seguire i seguenti passaggi:

1. Con l'aiuto del vostro dipartimento di contabilità/contabile:
 - ❖ Stabilire il numero minimo di giorni di ferie che ciascun impiegato ha a disposizione secondo la legislazione nazionale.
 - ❖ Definire il costo specifico di ciascun giorno di ferie in più per ciascun impiegato e sviluppare un relativo piano finanziario, a seconda delle vostre possibilità finanziarie
2. Condurre un sondaggio interno tra gli impiegati in cui si chiede loro quale sarebbe, secondo loro, il numero ideale di giorni di ferie.
3. Sulla base di quanto scoperto tramite il suddetto sondaggio e, ovviamente, tenendo in considerazione le vostre capacità finanziarie, definire un idoneo range di giorni di ferie extra per ciascun impiegato. Non lasciare questa scelta ai vostri impiegati, poiché è più efficiente per entrambe le parti stabilire anzitempo questo range/numero specifico di giorni liberi in più.
4. Stabilire un sistema a premi tramite il quale offrire questi giorni di ferie in più come, ad esempio, al miglior impiegato del mese o agli impiegati che raggiungono i loro obiettivi, ecc.
5. In generale, bisogna descrivere la procedura tramite la quale ottenere i giorni di ferie extra in ogni possibile dettaglio affinché si possano evitare fraintendimenti e confusione.
6. Utilizzare un apposito software di contabilità per monitorare e registrare i giorni di ferie extra di ciascun impiegato.

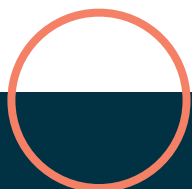
Risorse Umane

Il supporto del vostro reparto di contabilità/contabile esterno sarà fondamentale durante il processo di pianificazione dello schema con giorni di ferie extra e nella definizione di alcuni aspetti chiave di tale schema.

Budget stimato

Il costo di ciascun giorno di ferie extra per ogni dipendente varia e dipende dalla retribuzione di ciascun dipendente. Tuttavia, come riferimento:

- il costo di ciascun giorno di ferie extra in Grecia per un dipendente che riceve il salario minimo base (stando alla legislazione nazionale Greca) ammonta, in media, a 15,60€ - 35€.



- Il costo di ciascun giorno di ferie extra in Italia per un dipendente che riceve il salario minimo base (stando alla legislazione nazionale italiana) ammonta, in media, a 20€- 35€.

Altre risorse

Un software di contabilità per monitorare e registrare i giorni di ferie extra per ciascun impiegato sarà per voi di ulteriore e significativo aiuto.

Impatto atteso

- ✓ Miglioramento della cultura aziendale e del morale dei lavoratori.
- ✓ Raggiungimento dell'equilibrio vita-lavoro e del benessere personale per i tuoi dipendenti.
- ✓ Quest'iniziativa ti aiuterà ad attrarre e trattenere i dipendenti più talentuosi.
- ✓ Tutto ciò, alla fine, porterà all'incremento della produttività e della lealtà dei tuoi dipendenti.

Casi aziendali

Nome dell'azienda: Papastratos

Località: Aspropyrgos, Grecia

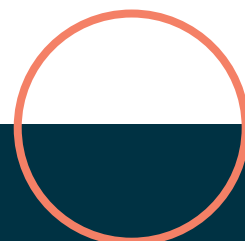
Numero di dipendenti: 800

Com'è stata implementata l'innovazione sul posto di lavoro?

Papastratos è la più grande azienda produttrice di tabacco in Grecia. Lungo i suoi 85 anni di storia, Papastratos è stata attivamente al sostegno della società e dell'economia greca. I lavoratori di Papastratos sono essenziali per il successo dell'azienda. Attraverso costanti investimenti nello sviluppo delle carriere dei dipendenti, forniscono salari e benefit (inclusi giorni di ferie extra) competitivi, opportunità internazionali di carriera e un ambiente lavorativo moderno. Hanno anche ricevuto due *golden award* per i loro piani di crescita per i dipendenti agli HR Awards.

Risultati ottenuti:

Ciascun dipendente dell'azienda ha diritto a 18 giorni aggiuntivi di ferie durante l'anno. Il CEO dell'azienda conferma che dopo l'implementazione dei giorni extra di ferie l'azienda è più competitiva di prima.



Fonti:

<https://www.pmi.com/markets/greece/el/about-us/overview>

<https://www.voria.gr/article/papastratos-tha-epektathi-se-olo-to-prosopiko-i-eptaimeri-ergasia>

Altri esempi:

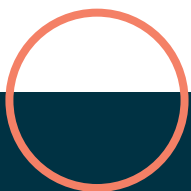
[Kronos](#)

[Virgin](#)

[Netflix](#)

[Visualsoft](#)

[IKEA](#)





--

Fonti:

<https://www.inc.com/john-boitnott/unlimited-vacation-sounds-great-until-your-workers-forget-to-take-time-off.html>

<https://www.inc.com/scott-mautz/this-ceo-launched-an-unlimited-vacation-policy-heres-how-it-worked-out.html?cid=search>

<https://www.virgin.com/richard-branson/why-were-letting-virgin-staff-take-as-much-holiday-as-they-want>

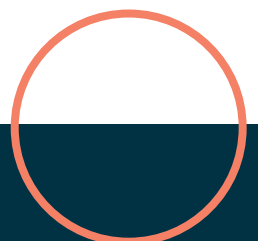
<https://money.cnn.com/2015/08/04/technology/netflix-parental-leave/>

<https://www.almacareer.com/blog/extra-paid-holiday-time--one-of-the-most-attractive-employee-benefits>

<https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>

<http://resources.glassdoor.com/rs/899-LOT-464/images/50hr-recruiting-and-statistics-2017.pdf>

<http://businessresearcher.sagepub.com/sbr-1863-102641-2779724/20170508/more-companies-offering-unlimited-time-off?download=pdf>



2.2 Lean management: stabilire obiettivi, ruoli, compiti e scadenze chiari.

GRUPPO TARGET	PERIODO DI TEMPO	TIPOLOGIA
Manager	Lungo periodo	Non monetario

Cos'è esattamente il lean management?

Il Lean management è un metodo di management che mira al continuo miglioramento dell'azienda tramite l'utilizzo della minor quantità di risorse (tempo, denaro, lavoro) possibile.

Il Lean management è correlato con la lean production / manufacturing; in questo caso l'obiettivo principale è produrre eliminando per quanto possibile ogni spreco.

La competitività delle PMI è vitale per l'economia Europea. L'adozione di una filosofia *lean* rappresenta un approccio sostenibile e popolare per sviluppare la produttività e permetterne un continuo miglioramento.

Come applicare il lean management?

Per applicare il lean management in un'azienda/organizzazione bisogna seguire cinque principi di base:

Valore

Nel lean management, il valore è molto importante. Il primo passo nell'applicare questa metodologia è identificare il valore che un dato servizio/prodotto ha per il consumatore.

Flusso di valore

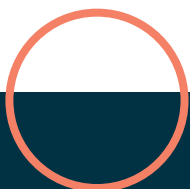
Il secondo passo è l'identificazione del flusso di lavoro. I sistemi di produzione e gli impiegati coinvolti devono essere chiaramente identificati. Se tutto è in un'azienda viene chiarito, allora è più facile identificare cosa ha e cosa non ha valore per il consumatore.

Flusso

Dopo che il valore e il metodo di produzione sono stati chiariti, il prossimo passo è il mantenimento di un flusso di lavoro costante. Durante questa fase, gli specifici compiti e le responsabilità di ciascun reparto e gruppo di lavoro deve essere definito. Queste azioni contribuiscono anche alla riduzione dei ritardi alla varie attività a valore aggiunto.

Sistema Pull

Il sistema "*pull*" ("tirare") è basato sul produrre a seconda di ciò di cui il consumatore ha bisogno,



richiede e ordina. La quantità di beni prodotta non è definita sulla base di previsioni, ma sull'effettiva quantità degli ordini dei consumatori. Questo elimina gli sprechi e gli eccessi di produzione.

Perfezionamento

L'ultima fase è in realtà quella relativa ai feedback che i dipendenti ricevono da manager e consumatori. E' un modo per migliorare e aumentare l'efficienza e la produttività come anche un modo per motivare i dipendenti a migliorarsi. Tutto ciò, alla fine, porterà ad un incremento del valore dei prodotti/servizi percepito dai consumatori e ad un aumento della loro soddisfazione.

Il Lean management ha un impatto diretto sia sui datori di lavoro che sugli impiegati, come anche sui clienti. Completando i vari compiti senza sprecare troppo tempo e risorse, gli impiegati saranno più felici ed entusiasti del loro lavoro. Questo atteggiamento si riverbera direttamente sui consumatori, che avranno buone relazioni con gli impiegati, e i datori di lavoro otterranno un'azienda di successo e in rapida crescita.

Risorse umane

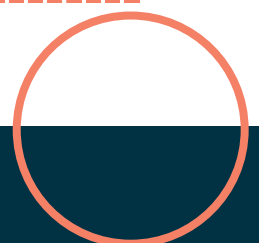
Per un'implementazione di successo del lean management, è necessaria la formazione di un apposito team per il lean management che si dedicherà alla sua implementazione e svilupperà delle strategie al fine di mantenerne il successo nell'azienda.

Una squadra di team manager che guiderà e monitorerà tutte le attività menzionate nella strategia sviluppata dal team per il lean management assicurandosi che il processo continui con successo.

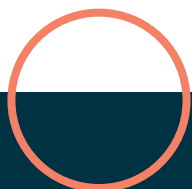
Risultati attesi

Il Lean management è basato sulla regolare comunicazione dei manager con gli impiegati. Quest'azione ha un impatto positivo sui dipendenti:

- ✓ Sono incoraggiati a prendere decisioni migliori
 - ✓ Conoscono bene il loro lavoro e sanno cosa bisogna migliorare
 - ✓ Sono aperti al miglioramento e provano a fare il loro lavoro ancora meglio e con un impatto maggiore
 - ✓ La maggior parte del tempo il lavoro è standardizzato il che significa che le attività per i dipendenti diventano più semplici nel corso del tempo e che la possibilità di errori diminuisce.
 - ✓ E' un metodo di management che permette di risparmiare tempo
-



- ✓ I dipendenti migliorano le loro capacità di comunicazione e di gestione del tempo



Casi aziendali

Nome dell'azienda: Barba Stathis

Località: Thessaloniki, Greece

Numero di dipendenti: 250+

Com'è stata implementata l'innovazione sul posto di lavoro?

Barba Stathis è un'azienda dell'industria alimentare. Le attività dell'azienda includono la produzione e la commercializzazione di verdure surgelate (sia tradizionali che biologiche), verdure miste (semplici e con riso) combinazioni di verdure surgelate basate su ricette tradizionali greche come anche insalate fresche e prodotti del pomodoro. E' una delle poche aziende greche con certificazione Lean Six Sigma e che applica con successo il Lean management. Six sigma (6s) è una metodologia che prevede un approccio strutturato per ridurre prodotti e servizi difettosi, ottimizzare i processi e ridurre i costi. Usa una serie di strumenti collaudati e moderni come TQM (Total Quality Management), dati statistici e Lean Management.

Fonti:

<https://ivepe.gr/el/professional-certification/421-lean-six-sigma>

<https://www.barbastathis.com/el/home/index.html>

Altri esempi:

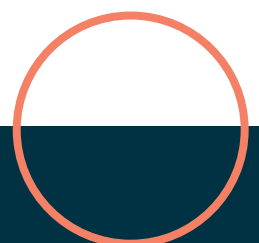
[Decos Noordwijk](#)

[BK Bodem](#)

[Toyota](#)

[Nike](#)

[Herti](#)



--

Fonti:

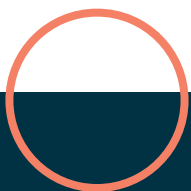
<https://www.kanbanchi.com/lean-management>

<https://businessjargons.com/lean-management.html>

<https://www.trackvia.com/workflow-tools-resources/lean-principles-business-process/>

<http://www.leanmanufacture.net/leanterms/leanresources.aspx>

Majava, J., (2017) Lean Production Development in SMEs: A Case Study



2.3 Ottimizzare le procedure interne di management

GRUPPO TARGET	PERIODO DI TEMPO	TIPOLOGIA
Manager	Lungo periodo	Monetario
Budget stimato: 50-200€ al mese		

Come puoi ottimizzare le tue procedure di management interno?

Molte aziende spesso devono affrontare problemi relativi a inefficienza, spreco di tempo, denaro e risorse umane. Tutte queste problematiche, chiaramente, possono danneggiare il lavoro e la produttività dell'organizzazione. Qui è dove i software gestionali entrano in gioco. Sono software modulari che permettono di monitorare ed analizzare l'ottimizzazione dell'azienda in tutte le sue fasi, dalla produzione alle vendite e dalla gestione dei clienti fino all'amministrazione e contabilità.

Il software per il project management è un preciso ed avanzato programma per computer che permette l'automazione dei più importanti processi aziendali per tutti i tipi di PMI. La semplificazione del lavoro ottenuta grazie all'adozione dei software aziendali permette l'ottimizzazione di qualunque processo aziendale, con massimi risultati al minimo sforzo. Così, ogni fase e attività può essere facilmente controllata dal programma gestionale.

La ragione principale per cui un software aziendale è essenziale per un'impresa è collegata a una serie di vantaggi che portano valore all'attività dell'impresa, indirizzandola verso un'espansione più veloce e sicura.

Esistono diversi tipi di software per il project management che differiscono per le specifiche funzionalità che offrono e al campo al quale vengono applicati. Ci sono, quindi, software per il project management specifici e altri più generici, adatti anche a lavoratori indipendenti.

Ad esempio, a seconda del settore dell'azienda, è possibile trovare sul mercato:

- ✓ Software per la gestione della fatturazione: la tipologia più diffusa di software gestionale, si occupano di fatturazione e contabilità;
- ✓ Software gestionali per ristoranti: permette ai camerieri di prendere ordini dal tablet, gestire tavoli, scorte, listini prezzi e molto altro;
- ✓ Software per la gestione di Hotel: per la gestione delle prenotazioni di Hotel, B&B e agriturismo;
- ✓ Software per la gestione dei negozi: per gestire le scorte di magazzino, prezzi e relativi sconti o resi;
- ✓ Software per la gestione della produzione: per gestire tutto ciò che riguarda la produzione.

Risorse umane necessarie

L'implementazione di un software gestionale in un'impresa non coinvolge nessuna risorsa umana aggiuntiva. Piuttosto tutto i manager e i dipendenti dovrebbero usare il software, dopo aver seguito un apposito corso di formazione, per gestire le loro attività ad ogni livello.

Budget stimato

Il costo di una CRM varia a seconda delle funzionalità che l'azienda cerca, infatti può essere altamente personalizzato. La maggior parte prevede un canone mensile che può oscillare, all'incirca, tra i 50 e 200 euro, inclusi assistenza e manutenzione.

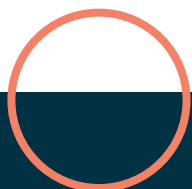
Vediamo cosa è possibile ottenere grazie a un software gestionale al fine di migliorare i processi aziendali:

- ✓ Monitorare il tempo dedicato alle diverse attività: specificando le ore di lavoro necessarie per svolgere una specifica attività è possibile mantenere il pieno controllo sui flussi di lavoro di tutte le componenti dell'azienda;
- ✓ Monitorare il budget speso per ciascuna attività: definire il budget aiuta l'azienda a comprendere come aumentare la propria efficienza;
- ✓ Fissare meeting, chiamate e scrivere report: il team collabora e il lavoro di squadra è semplificato ed ottimizzato;
- ✓ Sincronizzare le e-mail: collegando il proprio client email con il programma, si possono immagazzinare le e-mail relative ad uno specifico progetto migliorando i processi di lavoro;
- ✓ Gestire uno o più magazzini, anche in luoghi diversi: è possibile tenere sotto controllo l'attività di un intero magazzino e gestire ordini e scorte;
- ✓ Monitorare efficacemente ogni campagna pubblicitaria: l'analisi dei dati permette di creare campagne e monitorare le loro prestazioni;
- ✓ Creare progetti multipli and organizzarli in micro-attività: suddividendo le attività da condursi in micro attività sarà più semplice distribuire il lavoro e raggiungere gli obiettivi stabiliti.

I vantaggi del CRM

Qui di seguito alcuni dei principali vantaggi dell'adozione di un software per il project management nella tua azienda:

- ✓ Lavorare più velocemente: un software gestionale permette l'ottimizzazione delle tempistiche di ogni attività;



- ✓ Analisi dei dati e resocontazione: oltre le funzioni base, un software per il project management offre la possibilità di condurre approfondite analisi in periodiche in tempi molto brevi, affinché possano essere monitorate e modulate le varie strategie aziendali sulla base di indicatori pertinenti;
- ✓ Controllo remoto: grazie alle tecnologie cloud, un software gestionale permette la raccolta dei dati su server condivisi, consentendo l'accesso a più dipendenti;
- ✓ Riduzione di tempi e costi: con un software per il project management, il tempo richiesto per svolgere le attività si riduce insieme al relativo costo del lavoro.

La scelta dello specifico software per il project management dipende dalle attività dell'azienda e dalle sue specifiche esigenze operative.

Casi aziendali

Nome dell'azienda: L' ERBOLARIO

Località: Toscana, Italia

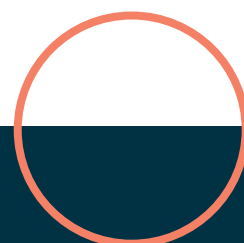
Numero di dipendenti: 210

Com'è stata implementata l'innovazione sul posto di lavoro?

L'ERBOLARIO è stato fondato 35 anni fa per produrre cosmetici di origine vegetale, venduti in erboristeria e nelle farmacie con un reparto erboristico. La crescita, in termini sia di dimensioni che come numero di punti vendita, ha spinto l'azienda verso una costante rifinitura dei suoi strumenti manageriali. Il sistema usato per gestire la rete di agente non era più adeguata al raggiungimento della massima efficienza, così i top manager hanno deciso di adottare strumenti digitale per gestire gli ordini dei clienti.

Risultati ottenuti

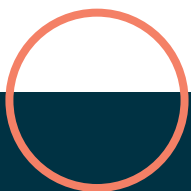
Con l'introduzione del software, l'azienda ha raggiunto un incremento netto della produttività dovuta al tempo risparmiato dagli agenti nella gestione degli ordini. Infatti, con il nuovo CRM ogni agente può avere accesso al sistema avendo, in tempo reale, una visione d'insieme della situazione di ogni cliente, mentre prima era difficile ottenere immediatamente tali informazioni. Un altro benefit dell'introduzione di un software gestionale è la possibilità di creare nuovi processi aziendali che permettono di coinvolgere maggiormente sia agenti che altri *stakeholder*, consentendo anche l'estensione delle funzioni di CRM a tablet e tutti gli altri dispositivi con il conseguente vantaggio di poter accedere al sistema ovunque ci si trovi.



Font (siti web):

<https://www.erbolario.com/it/>

<http://www.datamanager.it/rivista/l-erbolario-un-crm-dinamico-50291.html>



2.4 Incrementa la motivazione concedendo ai tuoi dipendenti benefit e gift cards

GRUPPO TARGET	PERIODO DI TEMPO	TIPOLOGIA
Manager e dipendenti	Breve e lungo termine	Monetario
Budget stimato: vedi tabella		

I benefit per gli impiegati rappresentano un pilastro fondamentale dell'esperienza del lavoratore e- quando usati adeguatamente- possono rappresentare un vantaggio chiave per assumere e trattare talenti, e riflette la buona gestione dell'azienda.

Un dipendente più felice e spensierato di certo lavorerà meglio e sarà più produttivo. Il tempo passato a lavoro può assorbire gran parte del tempo e dover gestire nel breve periodo di tempo residuo le questioni personali e familiari può sicuramente diventare una fonte di stress che porta ad un peggioramento della qualità della vita come anche delle prestazioni lavorative. Un sistema di benefit completo e consistente rappresenta per gli impiegati un riconoscimento più tangibile di una ricompensa monetaria una volta all'anno. Un sistema di benefit ben fatto segnala ai dipendenti che ci si preoccupa di loro e che i datori di lavoro ne capiscono le necessità. Questo li motiva. Dipendenti motivati possono portare ad un incremento della produttività e permettono all'organizzazione di raggiungere più alti livelli di output. Senza un ambiente di lavoro motivato le aziende potrebbero ritrovarsi una posizione davvero rischiosa.

Alcuni esempi di benefit molto apprezzati possono essere trovati nella tabella.

Table 4

Benefit	Descrizione/Istruzioni	Esempio	Budget stimato	Fonti
Voucher/Rimborso spese trasporto pubblico	Un utile benefit per i dipendenti è un voucher o il rimborso per il trasporto pubblico relativo al tragitto casa-lavoro. Può essere stabilito un budget annuale tenendo in considerazione il costo della vita e di trasporto. Concedere questi benefit può aiutare la tua azienda nel: • Attrarre e trattenere lavoratori • Minimizzare emissione di gas e risparmiare energia • Dimostrare il sostegno aziendale all'equilibrio vita-lavoro • Supportare il trasporto pubblico • Migliorare la reputazione aziendale mostrandosi un'azienda vicina ai lavoratori e attenta all'ambiente. Inoltre, a partire dal 2018, in Italia, le aziende possono pagare o rimborsare gli abbonamenti ai trasporti pubblici dei propri dipendenti beneficiando di sgravi fiscali. Esistono diverse tipologie di abbonamento per il treno, bus, tram, metro ecc. L'ideale sarebbe concordare con ogni dipendente quale tipologia di abbonamento sia più adatto alle sue esigenze.	Abbonamento annuale AMT per tutti i dipendenti	220€ annui a persona	http://www.amt.ct.it/?page_id=44

Benefit	Descrizione/Istruzioni	Esempio	Budget stimato	Fonti
Fornire biciclette	Uno schema di condivisione di biciclette aziendali fornisce bici ed equipaggiamento di sicurezza per tutti i dipendenti. Le bici condivise possono essere usate dagli impiegati per ogni tipo di spostamento, ma sono in genere utilizzate per spostamenti relativi al lavoro. Questi ultimi potrebbero includere spostamenti per meeting, tra sedi e visite ai clienti Incoraggiare i dipendenti a modificare il modo in cui si spostano da e per il lavoro, può far risparmiare tempo e denaro sia agli stessi dipendenti che ai datori di lavoro. Questo cambiamento, inoltre, può avere effetti positivi anche sull'aria che respiriamo.	DECATHLON: <i>BICI CITTÀ ELOPS</i> <i>100 NERA</i>	120-150€ per bici	https://www.eltis.org/sites/default/files/train-ingmaterials/pool-bikes-for-business.pdf
Buoni carburante	I buoni carburante permettono ai dipendenti di acquistare carburante (benzina, diesel, GPL o metano) senza pagare in contanti. Alcune aziende forniscono dei buoni di 5/10€ a quei lavoratori che vivono lontano dal luogo di lavoro. Un budget annuo viene calcolato in base ai prezzi del carburante ed alla distanza media dal luogo di lavoro. Per esempio, un budget annuale per impiegato può essere di 250€.	In Italia i distributori di carburante ESSO collaborano con le aziende accettando questo tipo di buono	250€ annui a persona	https://cardadvisor.altervista.org/index.php/cards/item/24-esso-voucher-carburante-digitale

Benefit	Descrizione/Istruzioni	Esempio	Budget stimato	Fonti
Intrattenimento	Biglietti per eventi culturali sono tra i benefit più desiderati tra i lavoratori. Tali benefit accrescono i loro interessi culturali, ne riducono lo stress e migliorano le interazioni tra lavoratori, potenziando l'ambiente di lavoro e team-building. I biglietti possono essere per: teatro, cinema, concerti, musei o eventi sportivi. Può essere calcolato un budget annuale, per esempio di 100€ per dipendente.	Il biglietto d'ingresso al famoso parco archeologico della Valle dei Templi costa 10€ a persona; biglietti per il teatro Bellini di Catania: 18€ - 25€ Prezzo per escape room per 4 persone: 70€	Complessivo: 100€ per dipendente	

Benefit	Descrizione/Istruzioni	Esempio	Budget stimato	Fonti
Asilo nido	Il 94% dei dipendenti afferma che un asilo nido aziendale ha un impatto sul loro livello di coinvolgimento. L'idea di aggiungere un asilo nido in ufficio deriva dalla necessità di offrire ai dipendenti un luogo sicuro, vicino e comodo dove i bambini tra i 3 e 36 mesi possono essere lasciati durante le ore lavorative. Queste sono, quindi, strutture qualificate progettate appositamente per soddisfare gli standard di ciascuna azienda. Per esempio, è essenziale che gli orari dell'asilo nido siano calibrati con quelli dell'ufficio e non standardizzati. La flessibilità, insieme alla competenza, sono un fattore essenziale per riuscire a offrire un servizio che effettivamente permetta ai lavoratori di lavorare serenamente. Ugualmente importante è la vicinanza geografica: parte della serenità sul posto di lavoro data, infatti, anche dalla consapevolezza che, qualunque cosa succeda il genitore può essere informato e coinvolto in pochi minuti. Non è scontato che l'azienda abbia a disposizione lo spazio necessario ad aprire un asilo nido aziendale, ma può trovare soluzioni alternative come, per esempio, raggiungere un accordo con una struttura già attiva nell'area o collaborare con altre aziende creando un asilo nido condiviso. Inoltre, per non porre un ulteriore fardello sulle spalle delle famiglie le imprese dovrebbero cercare di mantenere bassi i costi degli asili nido aziendali, così che possa costituire un effettivo vantaggio per i lavoratori.		Canone mensile di 200-300 €	
Buoni pasto	Un buono pasto permette ai dipendenti di mangiare fuori, ad esempio in un ristorante, tipicamente per pranzo. In molti stati i buoni pasto godono di un	Ticket Restaurant	7€ per ticket	https://www.ticketrest

Benefit	Descrizione/Istruzioni	Esempio	Budget stimato	Fonti
	trattamento fiscale favorevole. In genere, un buono ha un valore di 7/10 € (in base al costo della vita) e può essere usato presso ristoranti, bar o supermercati.			aurant.it/
Tablet and smartphone	Indipendentemente dal tipo di lavoro svolto, è importante stare al passo con le nuove tecnologie. Perciò, fornire ai dipendenti un nuovo smartphone o tablet è un buon metodo per mantenere aggiornata l'azienda e ben motivati i dipendenti. Tablet e smartphone connettono tra loro le persone di tutto il mondo, tramite i social-media, siti web, email o app per le videochiamate. Gli imprenditori spesso usano i tablet per svolgere le loro mansioni al volo, creare presentazioni per i meeting, aggiornare siti web e blog. Gli imprenditori potrebbero aver bisogno di viaggiare a lungo, come parte del loro lavoro, per incontrare clienti, svolgere progetti o spostarsi tra diversi uffici. I tablet permettono alle persone di lavorare durante gli spostamenti, così anche il tempo del viaggio può essere ben impiegato.	Huawei MediaPad T3 tablet Mediatek MT8127 8 GB 3G Nero, Grigio Huawei Y Y5 2018 13,8 cm (5.45") 2 GB 16 GB Doppia SIM 4G Blu 3020 mAh	Tablet:100€ Smartphone: 100€	https://www.unieuro.it/online/Tablet/T3-pidHUAT370 https://www.unieuro.it/online/Smartphone/Y 5-2018-pidHUAY52018B
Voucher palestra	I dipendenti lavorano per molte ore, magari per la maggior parte delle quali seduti alle loro scrivanie. Il loro stile di vita sedentario può avere diverse conseguenze deleterie tra cui una maggiore probabilità di sviluppare determinate malattie. Aziende che hanno istituito programmi di fitness aziendale hanno fatto esperienze di un minor grado di assenteismo, un tasso di turnover più basso e un minor numero di assenze per malattia, che hanno comportato sia un risparmio economico che un incremento della produttività. Le aziende, specialmente le più piccole, non sempre hanno la	EMPOWERMENT DAY o abbonamento mensile	300€ abbonamento annuale	https://www.virginactive.it/corporate/soluzioni-per-aziende

Benefit	Descrizione/Istruzioni	Esempio	Budget stimato	Fonti
	possibilità di creare una sala fitness, così una buona soluzione alternativa potrebbe essere rappresentata da un contributo per le iscrizioni in palestra o degli ingressi omaggio.			

Come scegliere il giusto benefit?

Ecco alcuni passaggi utili per implementare nuovi benefit per i dipendenti (o cambiare quelli già esistenti)

1. Decidere quali benefit offrire. Bisogna comprendere quali benefit i dipendenti potrebbero trovare di maggior valore. All'inizio è importante essere certi che tutti siano d'accordo con la decisione presa. Prendere il tempo necessario affinché i benefit proposti vengano valutati da ogni livello dell'organizzazione. Dei ricercatori hanno scoperto che ciò che i dipendenti preferiscono sono i benefit per il benessere, seguiti dalle ferie pagate.
2. Decidere il budget. In base alle tipologie di benefit che saranno concessi, bisognerà stabilire un adeguato budget. I benefit meno costosi sono quelli *una tantum* come una t-shirt aziendale o un pizza-party per gli impiegati. Quelli più costosi (e apprezzati dai dipendenti) sono quelli relativi alla salute e al benessere come le assicurazioni sanitarie e piani di risparmio sanitari.
3. Confermare i dettagli con il tuo consulente legale. E' importante tenere in considerazione le regole che governano le leggi sull'implementazione di sistemi di benefit. Bisogna assicurarsi che i nuovi benefit rispettino le leggi locali, statali e federali. Inoltre, bisogna comprendere se ci sono implicazione fiscali nel caso in cui i benefit riguardino le buste paga dei dipendenti.
4. Adeguarsi alle politiche e procedure delle altre aziende. Talvolta dei nuovi benefit possono avere un impatto su altri benefit o politiche preesistenti. Il che non è necessariamente negativo ma è un qualcosa di cui le organizzazioni devono essere consapevoli. E' possibile, per esempio, che altre politiche organizzative necessitino di essere simultaneamente aggiornate.
5. Sviluppare un piano di comunicazione per i benefit. Una volta che l'azienda ha deciso quali benefit offrire deve condividere quest'informazione. E' il momento di pianificare il modo migliore per farlo. Possono essere presi in considerazione una serie di mezzi di comunicazione: online, di persona e cartacei.
6. Effettua un briefing in seguito all'implementazione. Una volta che i benefit sono stati implementati non dimenticare di effettuare un breve briefing. Non deve essere né lungo né elaborato. Poni semplicemente due domande: cos'è andato per il verso giusto? E cosa dovremmo fare di diverso la prossima volta? Sarà d'aiuto per le future implementazioni.

Risorse umane necessarie e budget stimato

La varietà di benefit che le aziende possono offrire ai dipendenti è estremamente ampia e le risorse



necessarie per implementarle differiscono a seconda di quelli che si sceglie di offrire. Ci sono benefit che necessitano di un minore sforzo economico e risorse, come dei corsi interni per sviluppare le competenze di un team. D'altra parte, ce ne sono anche che necessitano di un notevole sforzo economico iniziale e di molte risorse, come gli asili nido aziendali. Ogni impresa può offrire diversi benefit ai proprio dipendenti a seconda delle proprie risorse economiche.

I benefit possono anche assumere la forma di premi, per esempio, per "l'impiegato del mese" (il lavoratore più efficiente) sottoforma di contanti o buoni regalo. Questo tipo di benefit dev'essere formalizzato attraverso un piano di valutazione interna e dev'essere implementato tramite schemi organizzativi che permettono ai dipendenti di essere coinvolti nel processo di miglioramento e innovazione della performance aziendale. Questo tipo di bonus può essere conferito, per esempio, ogni 3,6 o 12 mesi in base al tipo di attività condotta.

Risultati attesi

Se i dipendenti si sentono apprezzati tramite benefit gratificanti, saranno più motivati, più produttivi. Uno studio del Gruppo Bersin ha rivelato che la produttività delle aziende con buoni schemi di benefit e incentivi era del [14%](#) più alta di quella di impresa che non ne avevano nessuno, con un potenziale di miglioramento di un ulteriore [43%](#). Un benefit interessante ed esclusivo fa sentire i dipendenti apprezzati e vogliosi di ripagare il loro datore di lavoro. La motivazione dei dipendenti è molto importante per ogni impresa e può essere raggiunta grazie ai benefit.

Per ricapitolare, grazie ai benefit è possibile:

- **Aumentare la dedizione dei dipendenti:** quando i dipendenti sono motivati a lavoro, daranno il loro meglio nello svolgimento dei compiti loro assegnati.
- **Aumentare la soddisfazione dei dipendenti:** la soddisfazione dei dipendenti è importante per ogni azienda perché può portare a una crescita positiva per l'azienda.
- **Perseguire la crescita dei dipendenti:** la motivazione fornita dai benefit può aiutare i lavoratori a raggiungere i loro obiettivi personali e ne facilita la crescita individuale.
- **Migliorare l'efficienza dei dipendenti:** il rendimento di un dipendente non è basato solo sulle loro capacità o qualifiche. Affinché un'azienda raggiunga i migliori risultati possibili, ogni dipendente deve avere essere in possesso di un buon equilibrio tra la capacità di svolgere un compito e l'effettiva volontà di farlo. Questo equilibrio può portare ad un aumento della produttività e ad una maggiore efficienza.

Casi aziendali

Nome dell'azienda: BENDING SPOONS

Località: Milano, Italia

Numero di dipendenti: 85

Com'è stata implementata l'innovazione sul posto di lavoro?

Bending Spoons è nata nel 2013 a Copenaghen, in Danimarca, come frutto della collaborazione di cinque giovani amici (4 italiani e un polacco) con ampie competenze sul mondo degli affari, della tecnologia e del design. Nel 2014 Bending Spoons si è spostata a Milano per creare un team tech di grande talento. L'azienda ha una struttura gerarchica quasi piatta, con un'età media intorno ai 30 anni. E' composta da un team di programmatori eccellenti provenienti da tutto il mondo e organizza ritiri aziendali periodici in posti come la Tailandia, l'Australia o l'Argentina. "Investiamo molte risorse nel selezionare prima e far crescere ed essere felici poi le persone che lavorano per noi, sono la risorsa più importante che abbiamo- dice il fondatore- sono quello che ci ha permesso di avere successo in un mercato estremamente competitivo". Quest'azienda innovativa offre una serie di benefit ai suoi dipendenti tra cui: fornitura di computer e cellulare a ciascun impiegato, pranzo salutare, corsi di formazione e ritiri aziendali in giro per il mondo. I pranzi salutarci sono forniti da "Foorban", un'azienda specializzata nel settore, che offre ogni giorno la possibilità di scegliere tra diversi menu adatti ad ogni necessità: bilanciato, energetico, detossificante, salutare, sportivo o gourmet. Una volta all'anno viene organizzato un ritiro in una località esotica per migliorare l'interazione tra i dipendenti e, di conseguenza, l'ambiente di lavoro. Inoltre, durante questi ritiri vengono condotte attività di brainstorming affinché possano essere portate nuove idee di successo per il business.

Risultati ottenuti

Grazie alla sua attenzione nei confronti dei dipendenti, l'azienda è certa di avere dipendenti felici e ben motivati. Infatti, Bending Spoons è diventata in pochi anni leader mondiale nel campo delle app e tutti i migliori lavoratori del mondo vogliono lavorare per quest'azienda. Oggi l'azienda vanta 120 milioni di download e produce circa 20 prodotti con una media di 200,000 nuovi utilizzatori ogni giorno. Bending Spoons è oggi la nona azienda al mondo per numero di applicazioni scaricate, la prima in Europa, davanti, persino, a grandi nomi come Netflix o Twitter

Fonti (sito web):

<https://bendingspoons.com/>



--

Fonti:

<https://www.foorban.com/>

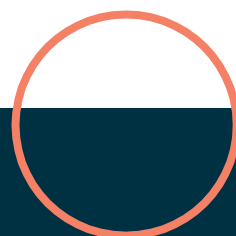
<https://www.hrbartender.com/2018/recruiting/employee-benefits-implementation/>

<https://fitsmallbusiness.com/setting-up-employee-benefits/>

<https://www.hrbartender.com/2018/recruiting/employee-benefits-implementation/>

<https://inside.6q.io/employee-motivation-important/>

<https://www.hellobenefex.com/resources/blog/motivate-employee-benefits/>



2.5 Aumenta la produttività dei tuoi dipendenti attraverso un lavoro flessibile e intelligente!

GRUPPO TARGET	LASSO TEMPORALE	TIPOLOGIA
Dirigenti e dipendenti	Lungo termine	Non monetario

Il lavoro flessibile è uno dei benefici più apprezzati dai dipendenti. Il più grande vantaggio è rappresentato da un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata. In caso di lavoro flessibile, che consente ai dipendenti di organizzare autonomamente gli orari di lavoro, così come in caso di telelavoro (da remoto), i datori di lavoro devono riporre una grande fiducia sul dipendente e credere che stia dedicando il suo tempo al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Nel lavoro flessibile la fiducia rappresenta un fattore significativo, così come la definizione di obiettivi chiari e misurabili.

Che cos'è il telelavoro?

Secondo il dizionario Cambridge, il telelavoro rappresenta *"l'attività del lavorare a casa e di comunicazione con il proprio ufficio via telefono, e-mail o utilizzando Internet"*. Telelavoro significa "lavorare da remoto" e presenta diversi vantaggi per il datore di lavoro:

- Riduce i costi di gestione e le spese generali come elettricità, riscaldamento e altre utenze;
- Riduce i problemi legati al viaggiare, quali scioperi di autobus o treni o intemperie;
- Amplia la scelta dei candidati da assumere in quanto il datore può selezionare candidati proveniente da ogni paese del paese e del mondo.

Il telelavoro presenta vantaggi anche per i dipendenti:

- Possono alzarsi più tardi e lavorare in un ambiente confortevole;
- Non viaggiano, riducendo i costi di viaggio legati al lavoro;
- È più facile conciliare le esigenze della propria famiglia;

Rischio per il datore di lavoro: per essere efficace, il datore di lavoro deve assicurarsi che il lavoratore sia pienamente in grado di lavorare da casa con la stessa efficienza del lavoro d'ufficio. Il rischio è che i telelavoratori, in mancanza di supervisione diretta, possano essere meno produttivi. Ci deve essere fiducia.

Che cos'è lo smart working?

Lo smart working o "lavoro agile" è una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle

persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. È una naturale evoluzione del concetto di telelavoro, poiché entrambi concepiscono il lavoro fuori ufficio, ma lo smart working considera non solo il lavorare da casa ma da qualsiasi altro luogo si preferisca, dalla caffetteria alla sala d'attesa dell'aeroporto.

Le nuove tecnologie sono un fattore chiave nello sviluppo di questa politica e sono progettate per facilitare la flessibilità sul lavoro e la mobilità.

Lo *Smart Working Handbook*, pubblicato da Andy Lake nel 2015, elenca 10 caratteristiche chiave dello Smart Working. Ecco un esempio:

1. maggiore collaborazione tra individui, tra team, con partner esterni e con un più ampio pubblico
2. maggiore flessibilità - essere costantemente aperti a nuovi modi di lavorare e fornire servizi
3. enfasi sulla gestione per risultati piuttosto che sulla gestione per presenza
4. enfasi su responsabilizzazione e autonomia del personale, al fine di massimizzare i benefici del lavoro agile
5. enfasi sull'uso di nuovi modi di lavorare per aiutare i dipendenti a raggiungere un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata
6. utilizzo di nuove tecnologie e metodologie per reclutare e sviluppare la forza lavoro

Come implementare efficacemente il telelavoro e lo smart working?

Per garantire l'efficacia del telelavoro e dello smart working, è necessario seguire alcune linee guida e formare i dipendenti prima dell'adozione di un programma flessibile. Ciò limiterà eventuali irregolarità o comportamenti sleali all'interno dell'organizzazione.

Secondo Mark Dacanay, professionista del marketing digitale, ci sono 6 passaggi da seguire per attuare queste pratiche:

Identificare le posizioni e i lavori che possono essere svolti da remoto, poiché il telelavoro potrebbe non essere applicabile a quelle posizioni che sono vitali in loco. Una possibile soluzione potrebbe essere quella di optare per il lavoro remoto parziale invece che totale.

Individuare le persone che ne beneficeranno e lavoreranno bene in remoto: alcuni lavoratori preferiscono l'ufficio per evitare distrazioni o interazioni sociali a casa. Altri potrebbero non rendere senza supervisione perché non hanno la capacità di autogestirsi.

Definire aspettative e responsabilità nel modo più chiaro possibile: i manager devono evidenziare le aspettative facendo chiarezza su compiti, relazioni, risultati, tempi di esecuzione, durata ecc. Il livello di responsabilità dei supervisor dei dipendenti da remoto dovrebbe essere sottolineato.

Definire regole chiare per i dipendenti che lavorano da remoto, come la presenza, la disponibilità e gli straordinari, i compensi e i benefici (specialmente se ci sono differenze tra lavoro in sede e da remoto), la privacy delle informazioni dell'azienda, il programma di lavoro a distanza, ecc.

Prestare attenzione al percorso professionale dei dipendenti: i manager e i supervisor devono trovare le modalità per favorire la crescita delle competenze nelle loro risorse, nonostante la distanza. I progetti di collaborazione, non solo favoriscono l'interazione tra i membri del team anche a distanza, ma aiutano i dipendenti a crescere e aiutano i supervisor e i manager a identificare le potenzialità dei dipendenti nel loro percorso di carriera.

Utilizza i servizi cloud: i servizi cloud sono perfetti per i dipendenti che lavorano da remoto poiché è possibile accedervi da ovunque purché vi sia una connessione Internet. App come Google Drive e Dropbox ne sono un esempio e offrono sistemi di archiviazione e gestione dei file basati su cloud. Per riunioni e collaborazioni, invece, Skype o GoToMeeting.

Programma flessibile come primo approccio...

Se la tua organizzazione si sta avvicinando per la prima volta a questa pratica, un buon punto di partenza potrebbe essere l'implementazione di un programma di lavoro flessibile. Significa lavorare usando un modello di lavoro diverso rispetto a quello utilizzato normalmente da un dipendente.

Questo può essere fatto attraverso vari programmi:

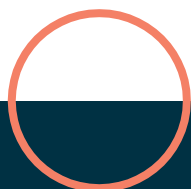
Condivisione del lavoro, quando due persone sono impiegate per lo stesso ruolo a tempo parziale.

Ore compresse, quando un dipendente lavora a tempo pieno ma in un numero di giorni più breve, con turni più lunghi.

Flexi-Time, consente ai dipendenti di scegliere quando iniziare e terminare la giornata lavorativa purché vengano raggiunte 8 ore al giorno.

Ore annualizzate, stabilisce il numero di ore annue che un dipendente deve lavorare, offrendo loro molta flessibilità.

Pensionamento in più fasi, consente ai dipendenti di ridurre l'età pensionabile, riducendo



le ore e il lavoro part-time, al fine di passare più facilmente alla pensione.

Risorse Umane necessarie

I manager offrono ai dipendenti la possibilità di optare per il lavoro flessibile e il lavoro a distanza solo se le loro posizioni e funzioni all'interno dell'azienda possono essere svolte fuori dall'ufficio, senza una supervisione diretta.

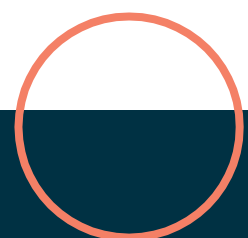
Competenze che manager e dipendenti devono sviluppare per implementare il WPI

Organizzare, facilitare e attuare il lavoro flessibile e / o da remoto comporta una serie di qualità e abilità, come comunicazione, flessibilità, fiducia, capacità organizzative, gestione del tempo.

Risultati attesi

Oltre all'effetto positivo sui processi innovativi e sui risultati aziendali, il lavoro da remoto e flessibile può anche apportare altri risultati, quali:

- processi di lavoro più efficienti ed economici;
 - migliore equilibrio tra vita professionale e vita privata;
 - incremento di produttività;
 - riduzione dell'inquinamento;
 - maggiore utilizzo della tecnologia;
 - maggiore flessibilità;
 - maggior tempo per l'auto miglioramento e l'apprendimento
-



Casi aziendali

Azienda: Theoria srl

Numero di impiegati: 15

Sede: Milano, Italia

Come è stata implementata l'innovazione sul posto di lavoro?

Theoria srl è una PMI italiana che si occupa di pubbliche relazioni e attività di marketing, con un fatturato annuo di circa un milione di euro. Grazie alla forte vocazione all'innovazione, dal 2015 è stato introdotto lo smart working come nuovo modo di eseguire le prestazioni lavorative: dopo il primo anno di sperimentazione, si è deciso di continuare ad adottare il WPI all'interno dell'azienda, dando ai dipendenti la possibilità di optare per un lavoro agile 4 giorni al mese. Il management ha deciso di implementare il WPI come incentivo per mantenere i talenti all'interno dell'azienda ma anche di soddisfare l'equilibrio tra lavoro e vita privata, considerando che la maggior parte del personale era composto da donne.

Sia i lavoratori che i dirigenti hanno applicato il lavoro agile firmando un accordo aziendale, che includeva diversi punti quali: a) definizione di lavoro agile come variazione del luogo in cui si sviluppano le attività aziendali; b) indicazione dei giorni di smart working consentiti al mese c) come comunicare la necessità del lavoro intelligente; eccetera.

Risultati ottenuti:

I risultati ottenuti sono stati totalmente positivi. Data la tipologia di servizi forniti da Theoria srl, c'era una propensione naturale ad implementare il lavoro agile: questo ha permesso sin dall'inizio il pieno sfruttamento del suo potenziale, ottenendo risultati eccellenti, che hanno portato il management a pensare di aumentare il numero di giorni da trascorrere in smart working ogni mese. Inoltre, svolgendo un'attività per la quale i risultati sono stati immediatamente rilevabili, non è stato necessario prendere particolari precauzioni nella gestione delle prestazioni e nel suo monitoraggio.

Fonti (website):

<https://www.theoria.it/>



Fonti:

<http://www.flexibility.co.uk/SmartWorkHandbook/index.asp>

<https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/teleworking-definition-meaning/>

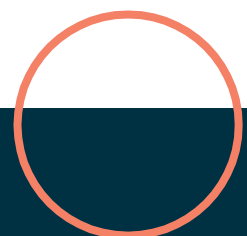
<https://www.internet-of-strategy.com/how-to-implement-telecommuting-in-your-business-effectively/>

<https://aboutleaders.com/flexible-working-policy/#qs.6fo9yn>

<http://www.flexibility.co.uk/flexwork/general/Naomi-Stanford-smart-working.htm>

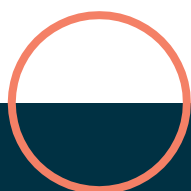
<http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/13293/862084-1220171.pdf?sequence=2>

Asilo nido



Ambito n. 3

**Miglioramento e innovazione
apportati dai lavoratori: spunti
di riflessione e opportunità di
miglioramento**



3.1 Promuovere la formazione professionale dei dipendenti: pianificazione e organizzazione di seminari e sessioni di formazione professionale

GRUPPO TARGET	ARCO TEMPORALE	TIPOLOGIA
Impiegati	Breve termine	Monetario
Budget stimato: 100-500€		

Non c'è niente di peggio che lavorare in un posto dove ci si aspetta che tu faccia qualcosa ma dove non ti è permesso di farlo. La formazione è il legame tra l'azienda e la forza lavoro in quanto rappresenta uno strumento volto alla crescita personale e professionale dei dipendenti; allo stesso tempo, l'azienda, grazie ai suoi dipendenti, può sviluppare e raggiungere le competenze necessarie per gestire il cambiamento e adattarsi ad un ambiente sempre più competitivo.

L'importanza di promuovere la formazione professionale per i dipendenti

Il termine **formazione professionale** può essere utilizzato in riferimento a una vasta gamma di formazione specializzata, istruzione formale o apprendimento professionale avanzato e mira ad aiutare i dipendenti a migliorare le loro conoscenze, competenze ed abilità professionali.

La formazione deve essere strutturata sulla base delle qualifiche e del ruolo del lavoratore al fine di migliorare le sue conoscenze, adattandole alle nuove esigenze di produzione e alle sfide del mercato. In un contesto in costante cambiamento, caratterizzato dall'arrivo di nuove tecnologie e/o dall'aggiornamento di quelle esistenti, insieme all'evoluzione delle relazioni commerciali, la preparazione dei lavoratori è fondamentale. Ricevere una formazione continua significa essere sempre all'avanguardia e al passo con gli sviluppi del settore. La formazione, infatti, cerca di superare i divari tra i dipendenti e di dare gli strumenti utili per comprendere i contenuti innovativi del settore.

Esistono diversi tipi di formazione dei dipendenti:

La formazione orientativa è la tipologia più comune di formazione dei dipendenti. È un benvenuto formale e si eroga alle nuove assunzioni durante la prima settimana di lavoro. Questa formazione tende ad essere rilevante per tutte le società e tutti i dipartimenti.

I corsi di orientamento sono di solito preparati dalle risorse umane su alcuni argomenti principali quali:

- Missione, visione e valori dell'azienda
- Cultura aziendale

- Introduzione alla struttura organizzativa e al gruppo dirigente
- Documenti obbligatori per le nuove assunzioni
- Panoramica dei piani di benefit
- Procedure amministrative (accessi al computer, impostazioni e-mail, ecc.)
- Principali politiche aziendali

Formazione on-board. Contrariamente a quanto si pensi, l'orientamento e l'on-board sono due tipi di formazione dei dipendenti diverse. Mentre la formazione orientativa dura meno di una giornata lavorativa ed è indirizzata a tutti i membri dell'azienda, la formazione on-board prevede una serie di sessioni specifiche per reparto che si svolgono per un periodo di tempo più lungo. È strategicamente creata con l'obiettivo di consentire ai nuovi dipendenti di avere il maggior successo possibile nel minor periodo di tempo.

La formazione on-board inizia idealmente il primo giorno di lavoro e può estendersi a tutti il primo anno. È preparato dai capi reparto con l'obiettivo di raggiungere gli obiettivi dipartimentali e collegarli con gli obiettivi aziendali generali. Gli argomenti dovrebbero pertanto rispondere alle esigenze dei dipendenti e fornire loro un facile accesso alle informazioni e alle competenze necessarie per svolgere il proprio lavoro in modo efficiente e per massimizzare il coinvolgimento dei dipendenti.

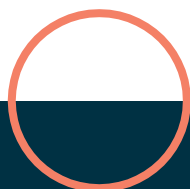
La formazione per lo sviluppo delle competenze tecniche include il know-how per fare alcune operazioni come analisi dei dati, scrittura di contenuti, gestione dei social media, codifica, programmazione, ecc.

La formazione delle competenze tecniche è una componente fondamentale dell'educazione dei dipendenti poiché rappresenta il principale metodo di apprendimento del lavoro da svolgere. I dipendenti devono impegnarsi nell'apprendimento su base regolare per rimanere aggiornati con gli ultimi sviluppi.

Formazione per lo sviluppo di competenze trasversali. Il modo in cui agiscono i dipendenti è altrettanto importante e le competenze trasversali (ciò che sanno) sono essenziali per la crescita dell'azienda e dei dipendenti. Le competenze trasversali sono attributi personali che consentono ai dipendenti di interagire in modo efficace e armonioso con le altre persone sul posto di lavoro, inclusi collaboratori, dirigenti e clienti.

Studi hanno dimostrato che competenze trasversali di base diverse tra i dipendenti dell'azienda influenzano il successo e aumentano i tassi di turnover.

I corsi di formazione sulle competenze trasversali sono utili per i dipendenti di tutti i livelli e rappresentano un modo estremamente efficace per costruire una cultura efficiente, rispettosa e collaborativa.



Alcuni argomenti da considerare nella formazione delle competenze trasversali includono: abilità comunicative, capacità di presentazione, risoluzione dei problemi, risoluzione dei conflitti, leadership, intelligenza emotiva, gestione del tempo, etica, lavoro di squadra, adattabilità.

Gli obiettivi principali della formazione professionale:

- migliorare la comunicazione e il dialogo all'interno dell'azienda;
- sviluppare le capacità, le competenze dei dipendenti e supportarli per espandere le loro conoscenze per l'azienda;
- mettere in luce gli obiettivi condivisi tra i lavoratori e spingerli a raggiungerli;
- incoraggiare la visione dell'azienda come luogo di crescita sia a livello personale che professionale;
- motivare le prestazioni quotidiane e l'adesione ai valori aziendali;
- stimolare il senso di appartenenza tra i membri dell'azienda, rendendo le relazioni più piacevoli e stimolando altresì la produttività.

Come attuare un programma efficace di formazione professionale?

1. Analizzare le esigenze dell'azienda

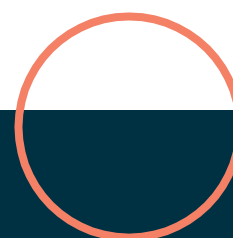
Analizza i punti di forza e di debolezza della tua azienda. Cerca di capire quale area di competenze manca ai tuoi dipendenti. Può essere utile dialogare con loro, capire cosa gli manca per diventare più efficienti nel lavoro. Raccogliere queste informazioni aiuta a capire che tipo di programma di formazione professionale attuare.

2. Stabilire gli obiettivi del programma di formazione

Prima di iniziare con la formazione professionale, è importante contrassegnare gli obiettivi, i bisogni e il target del programma. Ciò consente di stabilire le priorità, quali obiettivi formativi devono essere affrontati per primi, quali saranno i più apprezzati dai dipendenti e quali avranno il maggiore impatto aziendale.

3. Valutare i programmi di formazione dei dipendenti

Nessun programma di formazione è completo fino a quando non si misurano i risultati. Rivedi e modifica i tuoi programmi formativi se non raggiungono gli obiettivi previsti. Utilizza il feedback dei dipendenti, ponendo loro le seguenti domande:



- Cosa hai imparato attraverso il programma di formazione (ad es. compito, strumento, abilità)?
- In che modo hai applicato queste nuove conoscenze acquisite sul lavoro?
- Cosa ti è piaciuto del programma e cosa dovremmo migliorare (ad es. argomento, metodologia, istruttore, materiale)?

4. Raccogli i feedback e migliora il programma

I programmi di formazione professionale non sono statici. È importante migliorarli continuamente. Osservare come i dipendenti interagiscono con la formazione è utile non solo per valutarne l'efficacia, ma per capire come migliorare il programma di formazione professionale.

Risorse umane necessarie

- Istruttore ben preparato che organizza ed eroga i corsi di formazione professionale.
- Dipendenti, e talvolta anche dirigenti, che vi partecipano.

Competenze che manager e dipendenti devono sviluppare per attuare la pratica

- Abilità comunicative
- Proattività
- Abilità di ascolto

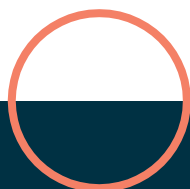
Se vuoi sviluppare queste competenze tra i tuoi manager e dipendenti, puoi dare un'occhiata all'innovativo corso di formazione online di INNovaSouth, disponibile qui.

Risorse materiali necessarie

Per i corsi di formazione, è necessaria una grande sala, possibilmente con una buona acustica.

Sono necessarie sedie e tavoli per tutti i partecipanti, oltre a penne, block notes, lavagna a fogli mobili ed esperti di marketing, in modo che i dipendenti possano frequentare il corso comodamente e avere a disposizione tutto il materiale necessario.

Inoltre, una lavagna e un proiettore possono aiutare a rendere i corsi di formazione professionale più interessanti e più facili da frequentare.



Risultati attesi

Tra i vantaggi che la tua azienda e i tuoi dipendenti acquisiscono troviamo:

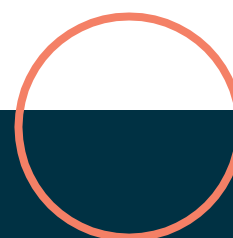
Maggiore competitività. I corsi di formazione consentono ai dipendenti, e quindi anche all'azienda, di tenere il passo con i progressi tecnologici e i cambiamenti del mercato. Questo è fondamentale per essere competitivi e creare innovazione.

Maggiore produttività. Quando le competenze e le conoscenze dei dipendenti aumentano, generalmente anche le loro prestazioni migliorano. Infatti, si acquisisce maggiore fiducia nelle procedure e negli strumenti tecnici, che consente loro di svolgere i propri compiti in modo più efficiente.

Maggiore comprensione delle attività di business. Fornire una formazione incrociata tra i diversi reparti aiuta a fornire ai dipendenti un quadro più ampio delle attività aziendali e dei meccanismi che possono portare l'azienda al successo.

Maggior impegno. Quando un'organizzazione investe nella formazione dei propri dipendenti, dimostra di considerarli come risorse preziose. E quando i lavoratori si sentono apprezzati, tendono ad apprezzare di più l'azienda e si sentono maggiormente coinvolti nello sviluppo delle sue attività.

Minor turnover. In genere, investire nella formazione rende i dipendenti più soddisfatti. Questi, infatti, tenderanno a non sentirsi "statici" e destinati a svolgere sempre gli stessi compiti, ma percepiranno di lavorare in un ambiente più dinamico e stimolante. Ciò contribuirà a mantenerli in azienda più a lungo.



Casi aziendali

Nome dell'azienda: Ctb Air Technology

Numero di dipendenti: 6-9

Sede: Monza

Come è stata implementata l'innovazione sul posto di lavoro?

Ctb Air Technology si occupa della progettazione e realizzazione di impianti di aspirazione e trattamento dell'aria. Tutti i dipendenti sono coinvolti nella formazione professionale: tutti i collaboratori possono frequentare i corsi di formazione e, quindi, arricchire il proprio curriculum. L'obiettivo è lavorare in armonia e fornire ad ogni dipendente competenze aggiuntive, che vanno oltre quelle necessarie per il lavoro specifico di ciascuno.

Risultati ottenuti

La grande affluenza ai corsi di formazione ha portato ad un aumento del numero di corsi offerti ed ora soddisfano varie esigenze formative. Inoltre, ogni trimestre, un manager esterno tiene corsi sulla sicurezza. I dipendenti, grazie a questi corsi, sono più preparati e si sentono coinvolti nell'azienda.

Fonti (website):

<http://www.ctbairtechnology.it/>





Fonti

<https://www.uscreen.tv/blog/6-types-online-employee-training-programs/>

<https://www.randstad.it/knowledge360/formazione-e-lavoro/ecco-perche-investire-nella-formazione-dei-dipendenti-e-un-fattore-chiave-per-la-crescita-aziendale/>

<https://meeting-hub.net/blog/come-organizzare-un-seminario>

<https://www.elucidat.com/blog/employee-training-program/>

3.2 Promuovere l'apprendimento permanente e il potenziamento dei dipendenti: pianificazione e organizzazione di corsi e seminari

GRUPPO TARGET	ARCO TEMPORALE	TIPOLOGIA
Dirigenti e dipendenti	Breve termine	Monetario
Budget stimato 2288/5000		
Piattaforma personalizzata: 800 € - 1.000 € per i servizi di un esperto IT		
Piattaforma pronta: 26 € - 2000 € / mese		

Che cos'è l'apprendimento permanente?

L'apprendimento permanente è definito come la ricerca "continua, volontaria e auto motivata" della conoscenza per motivi personali o professionali. Pertanto, l'apprendimento permanente non solo migliora l'inclusione sociale, la cittadinanza attiva e lo sviluppo personale, ma anche l'auto sostenibilità, nonché la competitività e l'occupabilità.

Perché promuovere l'apprendimento permanente nella tua azienda?

Oggi giorno, le competenze di cui i dipendenti hanno bisogno per avere successo nel loro lavoro stanno cambiando rapidamente, mentre le aziende devono adattarsi alle nuove tendenze ed esigenze del settore. Pertanto, l'apprendimento continuo è uno strumento efficace che aiuterà i tuoi dipendenti a rimanere competitivi nel loro campo, garantendo al contempo la capacità di far fronte ai dovuti cambiamenti.

Come sviluppare la cultura dell'apprendimento permanente nella tua azienda?

Imposta l'apprendimento continuo come un importante obiettivo strategico

Includi l'apprendimento continuo per la pianificazione strategica della tua azienda e incoraggia i tuoi dipendenti a lavorare per raggiungere questo obiettivo così come avrebbero fatto per altri obiettivi basati sulle prestazioni.

Supporta attivamente i dipendenti con le loro attività di apprendimento

Sia che si tratti di attività di apprendimento interne o esterne all'ambiente di lavoro, supporta i tuoi dipendenti con tutti i mezzi possibili. In questo modo, noterai che i tuoi

dipendenti saranno più produttivi e altamente motivati a rimanere con la tua azienda.

Promuovere la formazione trasversale

La formazione trasversale o intersettoriale si è dimostrata uno strumento significativo per rendere la tua azienda più agile, poiché i tuoi dipendenti saranno in grado di vedere oltre la microsfera del loro posto di lavoro e della loro routine.

Riconosci e premia gli sforzi dei tuoi dipendenti

Secondo un sondaggio dell'American Psychological Association, il 93% dei dipendenti dichiara di essere più motivato a fare del proprio meglio quando viene riconosciuto il loro valore e il loro lavoro. Pertanto, premiare i "dipendenti dell'anno" ha molteplici effetti positivi: è un modo per dimostrare davvero il tuo apprezzamento per gli sforzi dei tuoi dipendenti ed è altresì un modo per sostenere il fatto che l'apprendimento continuo è un obiettivo importante per te e la tua azienda.

Come progettare i corsi di formazione permanente nella tua azienda?

Co-progettare i corsi di formazione con i tuoi dipendenti

Il primo, e probabilmente il più importante, passo per la progettazione del corso di formazione permanente per la tua azienda è quello di consentire ai tuoi dipendenti di co-creare i corsi con te. Conduci un breve e rapido sondaggio tra i tuoi dipendenti al fine di raccogliere il loro feedback sulle loro esigenze di apprendimento. Dopo aver raccolto i loro feedback, puoi delineare i campi che i tuoi dipendenti ritengono di grande importanza e, se necessario, aggiungerne alcuni che ritieni di grande importanza. Questa procedura di co-creazione contribuirà al successo e all'efficacia dei tuoi corsi di formazione.

Seleziona il tuo canale di apprendimento

Sebbene i corsi tradizionali che si svolgono all'interno di un'aula siano un modo standard per implementare un corso di formazione, l'apprendimento online / e-learning, svolto mediante piattaforme e-learning, sta diventando sempre più popolare come strumento innovativo, economico, flessibile e dinamico per implementare i corsi di formazione aziendali. Nella tabella seguente, vengono presentate sei delle piattaforme di formazione online, per consentirti di scegliere la soluzione ideale per te e la tua azienda.

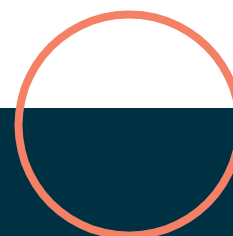


Table 5

Piattaforma	Panoramica	Costo	Maggiori informazioni
TalentLMS	TalentLMS è un sistema di gestione dell'apprendimento intuitivo, utilizzabile da aziende o insegnanti. È una piattaforma cloud ottimizzata per i dispositivi mobili quindi utilizzabile da tablet, smartphone o laptop. Una soluzione white-label, che significa che qualsiasi azienda, università, organizzazione, team o individuo possono adottarla o addirittura rivendere la piattaforma come propria. Le principali funzionalità offerte dalla piattaforma sono: - Disponibilità di report completi - Strumenti integrati - Test integrati - Il piano gratuito include un massimo di 5 utenti e 10 corsi - I piani a pagamento possono includere da 25 a 1.000 utenti e corsi illimitati.	26€-318€ al mese	http://www.talentlms.com/
Moodle	Moodle è un sistema di gestione dell'apprendimento open source scalabile e personalizzabile. Per personalizzare perfettamente la piattaforma Moodle in base alle esigenze della tua azienda, è necessario il contributo del dipartimento IT interno o la collaborazione con un esperto IT esterno. Tra le funzionalità offerte dalla piattaforma troviamo: - Apprendimento misto - Creazione di corsi integrata - Apprendimento mobile	800€-1.000€	https://moodle.com/

Piattaforma	Panoramica	Costo	Maggiori informazioni
	- Apprendimento asincrono e sincrono - Gestione delle certificazioni - Gamification		
Degreed	Degreed è una soluzione LMS aziendale. Consente alle aziende di gestire migliaia di corsi e piattaforme in un unico spazio in modo che i dipendenti possano apprendere in base alle loro esigenze. Esistono percorsi di apprendimento personalizzabili e gli amministratori possono tenere traccia dei progressi di un dipendente, anche al di fuori di ciò che l'azienda richiede. Inoltre, Degreed facilita l'identificazione dei talenti, poiché gli amministratori possono vedere quali dipendenti hanno competenze interfunzionali.	Info prezzi	http://get.degreed.com/
BIStrainer	BIStrainer è una piattaforma LSM a pagamento che include la gestione della classe e dei registri di formazione e una matrice di formazione. È progettato per le aziende che desiderano tutte le funzionalità di un LMS aziendale senza una configurazione complicata. Supporta più lingue e la gestione dei documenti, ma anche procurement virtuale, e-commerce, tracciamento dei premi e altro ancora.	136€ al mese 1365€ al mese	http://www.trainanddevelop.com/learning-

Piattaforma	Panoramica	Costo	Maggiori informazioni
BizLibrary	BizLibrary LMS offre una gestione personalizzata dei contenuti, delle classi virtuali, delle certificazioni e dell' apprendimento sociale. Questa è un'ottima opzione se la tua azienda si trova all'interno di un ambiente normativo che richiede licenze in corso, certificazioni o formazione sulla sicurezza. Tutto è tracciato e può essere fatturato per la tua azienda. Gli imprenditori e le imprese possono scegliere corsi specifici per il proprio personale	Info prezzi	http://www.bizlibrary.com/
Grovo	Grovo è una piattaforma di formazione per dipendenti veloce e facile da configurare. Il sistema fornisce dati per aiutarti a saperne di più sui punti di forza e di debolezza dei tuoi dipendenti e per migliorare continuamente l'esperienza di formazione.	63€-126€ per utente	http://www.grovo.com/
Custom-made	Oltre alle piattaforme pronte per l'uso, esiste anche la possibilità di progettare e sviluppare la propria piattaforma per la formazione personalizzata. Da un lato, ciò consentirà di progettare una piattaforma che soddisfi esattamente le tue esigenze, ma, dall'altro, è una scelta che richiede più tempo. È necessario il contributo del dipartimento IT o la collaborazione con un esperto IT esterno.	1.200€-2.000€	-

Riferimenti: <https://www.entrepreneur.com/article/251156>

Scegli gli argomenti di formazione e sviluppa la tua biblioteca

Oltre ai suggerimenti dei tuoi dipendenti, puoi anche considerare i seguenti argomenti per i tuoi corsi di apprendimento:

Corso di apprendimento per lo sviluppo delle competenze trasversali o intersettoriali dei dipendenti.

Corsi di apprendimento specializzati incentrati sul lavoro e su argomenti relativi al settore, ad es. contabilità, marketing, finanza, gestione delle risorse umane, ecc.

Corsi di apprendimento delle lingue straniere

Per ogni corso di formazione, potrebbe essere necessaria una collaborazione con esperti esterni al fine di garantirne la massima qualità nei contenuti.

Tieni sempre presente il flusso di lavoro dei tuoi dipendenti

Le nuove tecnologie come le piattaforme e-learning facilitano la formazione e l'istruzione solo se i dipendenti sono effettivamente in grado di utilizzarlo. Quindi, assicurati di integrare i corsi di formazione continua nei flussi di lavoro quotidiani dei tuoi dipendenti.

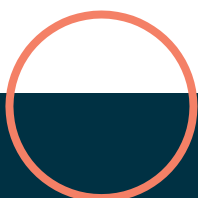
Risorse umane necessarie

I dirigenti supportano i dipendenti nella partecipazione a seminari e corsi di formazione. Partecipando ai corsi di formazione, i dipendenti svilupperanno le loro capacità e competenze.

Risultati attesi

La formazione permanente è correlata a una serie di benefici tangibili, sia sulla soddisfazione dei dipendenti che sulla produttività:

- ✓ Miglioramento delle competenze dei dipendenti
 - ✓ Avanzamento di carriera
 - ✓ Coinvolgimento dei dipendenti
 - ✓ Formazione dei futuri leader della tua azienda
 - ✓ Incremento della produttività dei tuoi dipendenti
-



Casi aziendali

Nome dell'azienda: [Sidiropoulos Transport SA](#)

Luogo: Thessaloniki, Grecia

Numero di impiegati: 50+

Come è stata implementata l'innovazione sul posto di lavoro?

Sidiropoulos Transport SA è una delle principali società di trasporto nel campo della gestione e del trasporto di container nella Grecia settentrionale. La compagnia collabora con una delle principali compagnie di spedizioni mondiali, la Mediterranean Shipping Company (MSC).

Questa collaborazione diventa il vantaggio competitivo dell'azienda, in quanto è responsabile della gestione della maggior parte dei container di MSC nella Grecia settentrionale. La reputazione e le capacità di Sidiropoulos Transport SA sono rafforzate da questa cooperazione strategica che può diventare un importante fattore selettivo per i futuri clienti.

Risultati ottenuti

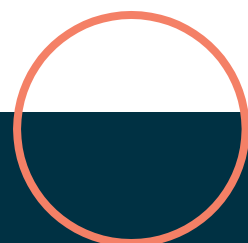
La formazione continua dei dipendenti dell'azienda ha contribuito allo sviluppo dell'ideologia dell'azienda, che promuove gli standard di sicurezza nel trasporto. La società organizza seminari su base regolare, soddisfacendo le esigenze delle proprie conoscenze del personale su questioni specifiche relative ai trasporti e alla sicurezza.

Riferimenti: <https://sidiropoulos-metaforiki.gr/staff/seminars>

Altri esempi:

[EABO – Hellenic Vehicle Industry SA](#)

[Zorgboog](#)





Fonti

Dipartimento di educazione e scienze (2000). [Learning for Life: Paper on Adult Education](#). Dublino: Stationery Office.

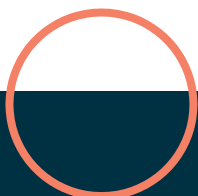
Commissione della CE: ["Adult learning: It is never too late to learn"](#). COM(2006) 614 final. Bruxelles, 23.10.2006.

https://en.wikipedia.org/wiki/Lifelong_learning

<https://www.entrepreneur.com/article/321323>

<https://elearningindustry.com/why-invest-lifelong-training-employees>

<https://www.entrepreneur.com/article/251156>



3.3 Promuovere il miglioramento delle competenze dei dipendenti attraverso master / business school

GRUPPO TARGET	LASSO TEMPORALE	TIPOLOGIA
Dirigenti e dipendenti	Lungo termine	Monetario
Spesa stimata: 3.000€ - 6.000€		

Molte aziende desiderano aiutare i propri dipendenti a sviluppare o migliorare le competenze e le conoscenze (generalmente su argomenti correlati al profilo dell'azienda). Un modo per raggiungere questo obiettivo è offrire loro l'opportunità di completare un master su un argomento correlato al proprio lavoro o su un argomento generale.

Avere personale con tutte le competenze e le conoscenze necessarie migliorerà il successo dell'azienda.

Come promuovere il miglioramento delle competenze dei dipendenti attraverso i master?

Esistono due modi in cui un'azienda può contribuire all'istruzione dei propri dipendenti. Sia sponsorizzando parte dei loro studi master o pagando l'intero importo della quota di iscrizione. Le aziende possono fare alcuni accordi con le università nella loro zona oppure offrire ai loro dipendenti l'opportunità di studiare online in qualsiasi università di loro scelta all'interno del paese o all'estero. Esempi di corsi e tasse universitarie sono riportati nella tabella.

Table 6

Master	Panoramica	Tipo di studi	Durata degli studi	Costo	Maggiori informazioni
Master in Economia Aziendale	Questo programma offre 5 curricula diversi, che coprono molti aspetti del business. Questi sono: - Gestione finanziaria - Gestione di progetto - Sistemi informativi aziendali e organizzativi - Turismo e ospitalità - Marketing Competenze trasversali, che possono essere ottenute: - Leadership - Risoluzione dei problemi - Gestione del tempo Lavoro di squadra	Lezioni frontali (a tempo pieno o parziale)	Da 3 a 5 semestri	3500€	http://de.teilar.gr/default.aspx?UICulture=el-GR
Gestione di progetti e programmi	Gli studenti che parteciperanno a questo programma avranno l'opportunità di apprendere metodologie e tecniche per condurre ricerche e acquisiranno la capacità di formulare nuove ipotesi di ricerca. Competenze trasversali, che possono essere ottenute:	Lezioni frontali (tempi pieno)	3 semestri	3000€	https://www.eduguide.gr/grad/program/tei-thessalias-dioikisi-kai-diaheirisi-ergon-kai-programmaton,1095

Master	Panoramica	Tipo di studi	Durata degli studi	Costo	Maggiori informazioni
	- Risoluzione dei problemi - Gestione del tempo - Lavoro di squadra Adattabilità				
Master in Imprenditorialità	Il corso è studiato per aiutare gli studenti a comprendere il mondo del business e le sue dinamiche, sia a livello domestico che internazionale. Le soft skills che possono essere ottenute sono: - Leadership - Problem solving - Time management - Teamwork Adaptability	Faccia a faccia (part time/full time)	Da 2 a 5 semestri	3300€	https://msc-entrepreneurship.uth.gr/en/
Gestione del Rischio d'impresa	Attraverso questo corso, gli studenti otterranno tutte le abilità e competenze richieste per avere successo nel business e, più nello specifico, per lavorare come Chief Risk Manager. Le soft skills che possono essere ottenute: - Leadership	Online	4 semestri	6000€	http://www.ouc.ac.cy/web/guest/s3/progrspoudon/erm/

Master	Panoramica	Tipo di studi	Durata degli studi	Costo	Maggiori informazioni
	- Problem solving - Time management - Flessibilità Capacità comunicative				
Arti grafiche e multimedia	Questo corso punta a fornire competenze specializzate nel vasto campo scientifico contemporaneo delle Arti grafiche e delle tecnologie multimediali. Le soft skills che possono essere ottenute sono: - Creatività - Lavoro di squadra	Online	4 semestri	3250€	https://www.eap.gr/el/program-mata-spoudwn/53-grafikes-texnes-polymesa-ma/6502-grafikes-texnes-polymesa-ma-etos-eisagogis-apo-to-2018-2019
Scrittura creativa	Una volta completato questo corso gli studenti saranno in grado di utilizzare il linguaggio in modo creativo. Gli studenti sono anche in grado di effettuare ricerche utilizzando diversi applicativi digitali. Le soft skills che possono essere ottenute sono: - Creatività Intelligenza emotiva	Online	4 semestri	3600€	https://www.eap.gr/el/program-mata-spoudwn/72-spoudes-stin-ekpaidefsi-med/4501

Ovviamente ogni datore di lavoro deve scegliere con grande cura i dipendenti che beneficeranno del master. Ciò può essere fatto stabilendo un sistema di valutazione aziendale. Un datore di lavoro può valutare lo staff aziendale stabilendo specifici compiti ed obiettivi per uno specifico periodo di tempo e verificare se tali compiti e obiettivi vengono conseguiti e da chi. Inoltre, porre ai dipendenti domande specifiche come “Come vedi l’azienda da qui a un anno”, “Cosa miglioreresti dell’impresa?”, “Quali sono i tuoi obiettivi per il prossimo anno?” ecc. potrebbe aiutare il datore di lavoro a comprendere il punto di vista dei suoi dipendenti sull’azienda e quanto sono propensi a raggiungere gli obiettivi aziendali.

Quali termini e condizioni dovrebbe imporre un datore di lavoro ai suoi dipendenti?

Assumersi il costo del master di un dipendente è qualcosa che ha un suo costo per l’azienda. Perciò, il datore di lavoro deve imporre determinati termini e condizioni all’impiegato che ne beneficia.

Innanzitutto, il datore di lavoro deve assicurarsi che l’impiegato continuerà a lavorare per l’impresa dopo che avrà completato il master. Ciò si può ottenere firmando un accordo tra datore di lavoro e dipendente in cui si dichiara che quest’ultimo continuerà a lavorare per l’azienda per un periodo di tempo prestabilito una volta finito il corso (ad esempio, almeno per un anno).

Poi, un datore di lavoro deve tenere in considerazione che il dipendente che segue il master avrà bisogno di qualche giorno libero in più per frequentare le lezioni. In questo caso il datore di lavoro può raggiungere un accordo con il dipendente per quanto riguarda le ore di lavoro di quest’ultimo e sulla possibilità che questo usi i suoi di ferie annuali per frequentare le lezioni.

Infine, bisogna raggiungere un accordo anche per quanto riguarda l’effettivo ammontare del contributo da parte dell’azienda. L’azienda si farà carico dell’intera retta o solo di una parte di questa? Qual è l’ammontare che dovrà pagare? Quali sono gli obblighi del dipendente durante gli studi?

Budget stimato

I corsi hanno una durata compresa tra i 3 e i 5 semestri a seconda del campo e della laurea del dipendente. Le rette per l’intero periodo di studi vanno, in media, dai 3000€ ai 6000€.

Risultati attesi

- ✓ I dipendenti avranno tutte le competenze e conoscenze necessarie ad essere competitivi in un ambiente competitivo;
 - ✓ Durante gli studi avranno la possibilità di sviluppare e migliorare le loro capacità comunicative e di lavorare in squadra;
 - ✓ I dipendenti si creeranno un più ampio network di contatti;
 - ✓ I dipendenti godranno di migliori opportunità di carriera e della possibilità di raggiungere posizioni più alte nella gerarchia aziendale.
-

Casi aziendali

[Google](#)

[Boeing](#)

[Proctor and Gamble \(P&G\)](#)

[Niersverband](#)

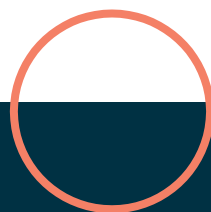
Fonti

<https://www.topmba.com/programs/full-time-mba/doing-mba-top-10-incentives-your-employer>

<https://www.gograd.org/financial-aid/companies-paying-for-grad-school/>

<https://www.prospects.ac.uk/postgraduate-study/funding-postgraduate-study/employer-sponsorship>

<https://www.findamasters.com/funding/guides/postgraduate-employer-sponsorship.aspx>



3.4 Rendere il brainstorming una parte integrante della routine lavorativa giornaliera

GRUPPO TARGET	PERIODO DI TEMPO	TIPOLOGIA
Manager e dipendenti	Breve termine	Non monetario

Cos'è il brainstorming?

Il brainstorming è un metodo per generare idee e risolvere problemi che in genere coinvolge un gruppo sotto la direzione di un coordinatore. E' utilizzato, in genere, durante le fasi iniziali di un progetto e rappresenta un metodo rapido per stimolare la creatività di un numero ridotto di persone per un gran numero di idee.

Da una parte, un brainstorming produttivo implica una produzione casuale di idee senza alcuna restrizione o correzione. Dall'altra, il brainstorming è in genere condotto con un chiaro obiettivo in mente, come ad esempio la produzione di nuove idee per un prossimo progetto. Affinché una sessione di brainstorming sia produttiva, i partecipanti devono raggiungere una posizione d'equilibrio tra libera associazione d'idee e metodica concentrazione.

Come preparare una sessione di brainstorming efficace

Una sessione di brainstorming efficace e di successo richiede una serie di attività organizzative preliminari:

1. **Stabilire gli obiettivi e le finalità del brainstorming**, in altre parole, prova a definire il problema che si intende risolvere tramite la sessione di brainstorming. Tutto ciò che verrà fatto prima, durante e dopo la sessione di brainstorming dovrebbe essere funzionale agli obiettivi posti.
2. Prova a **generare individualmente delle soluzioni** prima di entrare in una sessione di brainstorming.
3. **Invita i partecipanti più adeguati**, sulla base degli obiettivi, motivazioni e processi della sessione di brainstorming che si sta pianificando e tenendo sempre in mente le dinamiche del processo stesso.
4. **Sii chiaro riguardo il contributo atteso da parte dei partecipanti**. Dai qualche giorno di preavviso prima dell'incontro e richiedi esplicitamente che i partecipanti pensino a qualche idea in anticipo. Con questo approccio ci si potrebbe ritrovare con già qualche idea molto buona sin dall'inizio della sessione e il gruppo può ulteriormente

migliorarle tramite aggiunte o modifiche.

5. **Scegliere lo spazio/sala giusta tra gli uffici dell'azienda** Per informazioni più dettagliate su come pianificare gli spazi per un brainstorming creativo puoi controllare le raccomandazioni di INNovaSouth qui.
6. **Scegli un coordinatore esperto.** Assicurati che il meeting sia guidato da qualcuno che sia capace sia di stimolare le idee del resto del team che di mantenerle sulla "pista" giusta. Bisogna fornirgli tutte le informazioni di cui possa avere bisogno per gestire il gruppo e guidare il processo verso gli obiettivi pianificati. Se pensi tu stesso di coordinare la sessione, cerca di imparare tutto quanto è possibile sul processo così che sarai in grado di stimolare la creatività per una sessione di brainstorming positiva ed utile.

Risorse umane necessarie

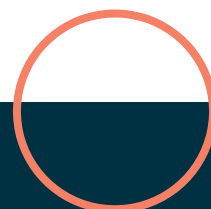
In una sessione di brainstorming tutti sono uguali. Così, chiunque all'interno della tua azienda (tu, i manager, gli impiegati) può organizzare e, ovviamente, partecipare ad una sessione di brainstorming.

Capacità che manager e dipendenti devono avere per implementare queste raccomandazioni

Organizzare e coordinare una sessione di brainstorming richiede una varietà di capacità, come:

- ✓ Capacità comunicative
- ✓ Empatia/ Intelligenza emotiva
- ✓ Capacità di ascolto attivo
- ✓ Capacità di lavoro di squadra

Se vuoi sviluppare queste capacità tra i tuoi manager e dipendenti, dai un'occhiata all'innovativo corso di formazione online di INNovaSouth, disponibile [qui](#).



Risultati attesi

Oltre agli ovvi **effetti positivi sui processi e i risultati innovativi dell'azienda** il brainstorming può anche portare a buoni risultati in altre aree, come:

Collaborazione: una ricerca condotta dalla Queens University of Charlotte (NC) segnala che circa il 75% dei dipendenti valuta la collaborazione tra dipendenti e il lavoro di squadra come "molto importante" ma quasi 4 su 10 afferma che non c'è abbastanza collaborazione nelle loro organizzazioni. Il brainstorming offre un meccanismo utile (e a basso costo) per favorire la collaborazione.

Team-building: Further, Salesforce reported that 97% of surveyed businesspeople and educators blame lack of alignment within teams for adversely affecting project results. When done correctly, brainstorming provides a framework that establishes common goals and encourages teams to work together, which creates a sense of synergy as members join forces to share and build on ideas.

Processo decisionale: l'Harvard Business Review rileva che "coinvolgere altri con competenze, conoscenze ed esperienze pertinenti (piuttosto che affrontare le varie tematiche da soli) migliora la qualità delle decisioni".

Casi aziendali

Nome dell'azienda: Amuse

Località: Atene, Grecia

Numero di dipendenti: 25

Com'è stata implementata l'innovazione sul posto di lavoro?

Amuse Concept Events è un'agenzia di *experiential marketing* con un chiaro focus sull'ispirare le persone. Operano nell'area del Sud-Est d'Europa e la loro principale attività è l'organizzazione di ogni tipo d'eventi, aziendali, commerciali, sociali ecc. L'obiettivo dell'azienda è rendere il mondo un luogo migliore per le persone così che possano pensare e sentire di più. Il brainstorming è uno dei metodi che l'azienda usa per risolvere problemi.

Benefici ottenuti

I Brainstorm permettono agli impiegati di proporre liberamente le loro idee. Uno dei più grandi vantaggi è dato dalla grande quantità di idee generate. Le sessioni di brainstorming creano un'atmosfera che favorisce la collaborazione all'interno dell'azienda. Brainstorming di gruppo migliorano l'atmosfera e motivano lo staff dell'azienda. Stando a Great Place to Work® Hellas, Amuse è una delle migliori PMI greche dove lavorare nel 2019. is one of the Greek SMEs with the best workplace in 2019.

Fonti: <https://www.amuse.gr/>

Altri esempi:

<https://www.fastcompany.com/3061059/how-to-brainstorm-like-a-googler>

<https://www.youtube.com/watch?v=FLhIdRUkAa4>

<https://www.youtube.com/watch?v=VvdJzeO9yN8>

[Odense Waste Management Company](#)



Fonti

<https://www.interaction-design.org/literature/topics/brainstorming>

<http://tutorials.istudy.psu.edu/brainstorming/>

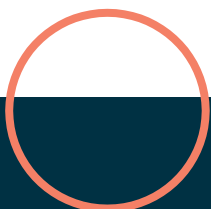
<https://business.tutsplus.com/tutorials/how-to-run-an-effective-brainstorming-session--cms-27145>

<https://www.fastcompany.com/40544833/this-is-how-to-make-a-team-brainstorming-session-effective>

<https://www.forbes.com/sites/susanadams/2013/03/05/4-steps-to-successful-brainstorming/#42112b2f5992>

<https://www.mentimeter.com/blog/great-leadership/8-ways-to-improve-brainstorming-meetings>

<https://smallbusiness.chron.com/conduct-productive-brainstorming-session-39805.html>



3.5 Supportare l'equilibrio vita-lavoro dei tuoi dipendenti implementando sessioni di mentoring e coaching

GRUPPO TARGET	PERIODO DI TEMPO	TIPOLOGIA
Dipendenti e manager	Lungo periodo	Monetario
Budget stimato: 50-100€ per ora		

Cosa sono le attività di mentoring e coaching?

Mentoring e coaching sono entrambe attività comunemente utilizzate dal management per indicare la via verso comportamenti auspicabili sul posto di lavoro e supportare la crescita umana e professionale dei dipendenti.

L' International Mentoring Group (IMG) definisce mentoring come "Un processo di trasferimento diretto di esperienza e conoscenza da una persona un'altra". In un'azienda, un mentore ha raggiunto il successo in un determinato settore industriale e fornisce indicazione e fa da guida ad impiegati di basso livello che potrebbero aspirare un giorno alla sua posizione.

L' IMG definisce coaching come "un metodo per raggiungere obiettivi stabiliti". Un coach, che potrebbe essere o no un dipendente dell'azienda, aiuta i clienti a raggiungere specifici obiettivi immediati definiti dall'organizzazione.

Stando alla società di consulenza e mentoring Management Mentors ci sono 5 principali differenze tra mentoring e coaching.

#1: ORIENTAMENTO

Il coaching è un compito "orientato", concentrato su questioni concrete, come gestire le attività più efficientemente, parlare in modo più articolato e capire come pensare strategicamente. Il mentoring, invece, è orientato alle relazioni, mira a fornire ai dipendenti suggerimenti per il successo personale e professionale. Si concentra sull'equilibrio vita/lavoro, autostima, sicurezza in sé stessi e su come l'ambito personale influenzi quello professionale

#2: DURATA

Il coaching riguarda il breve periodo: dura solo per quanto necessario a seconda di qual è lo scopo della specifica relazione di coaching. Il mentoring, invece, è sempre di lungo termine e richiede del tempo durante il quale entrambi i partner possono conoscersi e creare un clima di fiducia per poi condividere esperienze e comunicare valori.

#3: MOTIVAZIONI

Il coaching è orientato alla performance, essendo il suo obiettivo quello di migliorare le performance sul lavoro di un individuo. Ciò prevede sia un potenziamento di abilità già possedute che l'acquisizione di nuove. Il mentoring, invece, orientato alla crescita poiché ha come obiettivo quello di far crescere l'individuo non solo per il suo lavoro attuale ma per il suo futuro.

#4: IMPLEMENTAZIONE

Il Coaching non richiede una lunga pianificazione e può essere condotto immediatamente su vari argomenti e senza lunghe tempistiche necessarie per essere implementato. Il mentoring, invece, richiede una fase di pianificazione per determinare gli obiettivi strategici, le aree d'interesse della relazione, i modelli specifici e i componenti specifici per instaurare una relazione duratura.

5: CONTROLLO DI GESTIONE

Nei programmi di coaching i manager spesso forniscono al coach dei feedback sulle aree riguardo cui un dipendente necessita del coaching e quest'informazione contribuisce allo sviluppo del processo di coaching stesso. Nel mentoring, il diretto superiore è coinvolto solo indirettamente non avendo alcun contatto con il mentore e non comunicano affatto durante la relazione di mentoring.

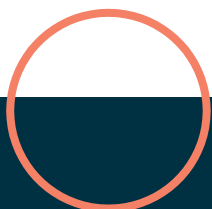
Come implementare le attività di coaching e mentoring in modo efficace?

1. Determinare l'area d'azione del coaching e del mentoring.
2. Raggiungere un accordo sugli obiettivi generali.
3. Identificare dei risultati realistici e concepire un piano d'azione per raggiungere i risultati voluti.
4. Studiare un adeguato programma di mentoring o coaching. Ciò potrebbe includere un trasferimento, affiancamento o del lavoro supervisionato.
5. Concordare delle tempistiche adeguate.
6. Concordare dei criteri di valutazione, standard di riferimento e metodi di valutazione dei risultati del programma.

Questo tipo di attività può essere anche svolto online, senza bisogno di predisporre apposite sale o di spostare dipendenti.

Risorse umane necessarie

Per delle attività di coaching e mentoring efficaci è necessario fare affidamento su professionisti esterni qualificati.



Il **mentore** è un esperto dei contenuti e scenari capaci di trasmettere un distillato di conoscenze, competenze, credenze, valori, visioni e motivazioni derivanti dalla propria esperienza.

Il **coach** è un esperto nelle modifiche dei processi aziendali che possono aiutare le aziende ad affrontare le sfide più impegnative, è in grado di accompagnare i manager in un percorso che li porterà ad esprimere il meglio del loro potenziale e a rimuovere tutti gli ostacoli in modo tale da permetter loro di raggiungere tutti gli obiettivi prefissati. is an expert in change processes capable of supporting the most demanding challenges, of accompanying a manager in that path of full expression of the potential and removal of the obstacles that will lead him to achieve his goals.

I Mentor Coach sono in grado di ricoprire entrambi i ruoli. Sono dei top manager con una lunga esperienza e importanti successi alle spalle e, allo stesso tempo, degli esperti coach capaci di supportare i manager, sia tramite la propria esperienza diretta che tramite pratiche di coaching, nelle loro varie sfide.

Capacità che manager e dipendenti devono sviluppare per poter implementare l'innovazione sul posto di lavoro

I programmi di mentoring e coaching potrebbero essere visti come un "piano dei manager" e non come un modo per sostenere il potenziale degli individui. Affinché mentoring e coaching siano accettati, manager e dipendenti hanno bisogno di alcune specifiche attitudini personali:

- ✓ Volontà di ascoltare
- ✓ Apertura nei confronti di nuove idee
- ✓ Pensiero "laterale"
- ✓ Disponibilità ad essere coinvolti in nuove esperienze lavorative
- ✓ Disponibilità di tempo
- ✓ Entusiasmo

Risultati attesi

Mentoring e coaching possono:

- ✓ Aumentare la dedizione del team nei confronti dell'organizzazione e dei suoi obiettivi
 - ✓ Contribuire a migliorare la cultura aziendale e a migliorare la comunicazione
 - ✓ Permettere agli individui di acquisire maggiore consapevolezza sui metodi di lavoro dell'organizzazione
 - ✓ Migliorare il tasso di successo professionale
 - ✓ Fornire ad individui e team delle opportunità per acquisire nuove skills and crescere a livello personale
 - ✓ Rendere flessibile il processo d'apprendimento
 - ✓ Permettere ai dipendenti di scegliere cosa e come apprendere.
-

Casi aziendali

Nome dell'azienda: Incerpi Group

Numero di dipendenti: 6

Località: Pistoia (Toscana, Italia)

Com'è stata implementata l'innovazione sul posto di lavoro?

INCERPI opera in Toscana da tre generazioni. L'azienda ha superato con successo il suo primo cambio generazionale dal padre Arturo al figlio, Rinaldo. Tra pochi anni il figlio di Rinaldo, Federico, assumerà il controllo dell'azienda e, in prospettiva dell'imminente cambio generazionale, è stato attivato un programma di coaching per guidare i membri dell'azienda in questa fase delicata e per comprendere le delicate dinamiche familiari connesse. Il coaching in questa fase sperimentale è stato mirato alla ricerca di eventuali questioni critiche collegate alle dinamiche personali dei membri della famiglia per, eventualmente, gestirli con consapevolezza. Il percorso di coaching puntava anche all'identificazione del potenziale, degli obiettivi e del piano d'azione che Rinaldo e Federico hanno perseguito durante questa fase transitoria e di coesistenza all'interno dell'azienda. Hanno deciso di

intraprendere un percorso di coaching costituito da 7 incontri. Durante i meeting il coach ha provato a comprendere le motivazioni di Federico. Le critiche espresse riguardavano la sua insoddisfazione nei confronti dell'azienda e la mancanza di motivazione nei confronti del Gruppo INCERPI. Sono stati usati vari strumenti per permettere a Federico di comprendere come poter contribuire agli affari di famiglia, come la "Carta dei vuoti" per riflettere sui suoi bisogni che possono interferire il suo comportamento; "l'isola della consapevolezza" per l'analisi dei comportamenti che il cliente non ritiene funzionali al raggiungimento dei propri obiettivi; la "mappa mentale" per riflettere e considerare tutte le possibili opzioni e ipotesi per raggiungere un obiettivo; "scoprire le convinzioni" per capire quali sono le convenzioni che limitano ciascuno di noi; "scoprire i valori" per comprendere come comportamenti e azioni individuali possono pienamente soddisfare certi valori. Da Federico è emerso chiaramente un forte bisogno di riconoscimenti e indipendenza. Federico ha sottolineato come la sua attività imprenditoriale personale era una fonte di grande soddisfazione, poiché gli permetteva di mettere in pratica azioni perfettamente in linea con i suoi valori personali di vitalità, integrità, audacia, perseveranza, responsabilità sociale e voglia di imparare. Allo stesso tempo, durante le sessioni, il padre ha espresso una certa insicurezza riguardo le intenzioni del figlio. Ha anche sottolineato la propria convinzione di aver sempre adottato un comportamento funzionante nei confronti del figlio per quanto concerne le questioni aziendali, come anche la sua volontà di lasciare al figlio completa libertà riguarda la sue future scelte di carriera.

Risultati ottenuti

Le attività di coaching hanno portato:

- Una maggiore consapevolezza dei bisogni e valori che guidano le azioni personali e aziendali
- Una maggiore chiarezza riguardo i ruoli e l'impegno che ciascuno metterà all'interno dell'azienda
- Una maggiore chiarezza e capacità di comunicare tra Rinaldo e Federico
- Una maggiore consapevolezza dei propri limiti su cui lavorare Greater
- Maggiore equilibrio a livello personale ed interpersonale

Fonti

<http://icgsrl.com/Default.aspx?lang=I2>



--

Fonti

<https://learningsolutionsmag.com/articles/whats-the-difference-between-mentoring-and-coaching>

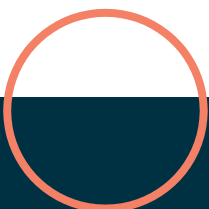
<https://www.management-mentors.com/resources/coaching-mentoring-differences>

<https://smallbusiness.chron.com/strategies-techniques-mentoring-coaching-23317.html>

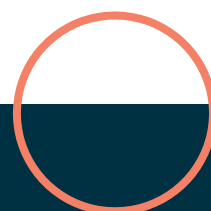
CIMA, Topic Gateway Series, Mentoring and coaching, August 2008

Veronica Vannucci, Dissertation Thesis "Coaching as a tool for facilitating the change of business role. The Incerpi Group case", 2013-2014.

<https://www.marketingcamp.it/corsi-in-azienda/>



Ambito 4. Leadership co-creata e struttura orizzontale: ascoltare la voce dei dipendenti



4.1 Promuovi il coinvolgimento diretto dei tuoi dipendenti nella visione e nella strategia dell'azienda

GRUPPO TARGET	PERIODO DI TEMPO	TIPOLOGIA
Dipendenti	Breve termine	Non monetario

Alla base di ogni azienda di successo ci sono sempre i dipendenti e la loro soddisfazione. La partecipazione dei lavoratori al processo decisionale ha portato alla creazione di valore in molte organizzazioni. Oggi più che mai, le organizzazioni fanno affidamento sull'energia, l'impegno e la dedizione della loro forza lavoro al fine di avere successo in mercati sempre più competitivi.

Cos'è la partecipazione attiva dei lavoratori?

La partecipazione attiva dei dipendenti è uno strumento utile da implementare tramite appositi schemi organizzativi che permette ai lavoratori, da un lato, di essere direttamente coinvolti nel processo di innovazione e miglioramento della performance aziendale, con relativi aumenti d'efficienza e produttività, e, dall'altro, di veder migliorata la loro qualità della vita e del lavoro. Rappresenta un ingrediente fondamentale dell'innovazione sul posto di lavoro. La partecipazione attiva del dipendente fa riferimento alle opportunità per i dipendenti di prendere parte alle decisioni che hanno ricadute sul suo lavoro, sia in senso stretto (come, ad esempio, la suddivisione dei compiti) che in generale sull'azienda (partecipazione organizzativa).

Cosa significa partecipazione?

Ci sono diversi metodi attraverso i quali i dipendenti possono partecipare attivamente alle decisioni più importanti dell'azienda, ecco alcuni esempi:

Partecipazione a livello di Consiglio d'Amministrazione: Participation at the Board Level: la rappresentazione dei dipendenti a livello di consiglio d'amministrazione è noto come democrazia industriale. I rappresentanti mettono innanzi ai membri del Consiglio tutte le tematiche e i problemi dei dipendenti.

Partecipazione attraverso contrattazione collettiva: si fa riferimento alla partecipazione dei lavoratori attraverso accordi collettivi, decidendo di seguire determinate regole e disposizioni. E' considerato il modo ideale per garantire la partecipazione dei dipendenti al processo manageriale.

Partecipazione tramite controllo totale: il cosiddetto sistema dell'autogestione.

Attraverso un consiglio eletto, i dipendenti acquisiscono il pieno controllo del processo gestionale. In questo modo i lavoratori hanno direttamente a che fare tutti gli aspetti del management e le varie gestioni industriali attraverso i loro rappresentanti.

Partecipazione tramite una "cerchia di qualità": una cerchia di qualità è un gruppo costituito da un numero di persone compreso tra cinque e dieci e che sono esperti in una specifica area di lavoro. Si incontrano regolarmente per identificare, analizzare e risolvere i problemi che dovessero emergere nelle loro aree di competenza. E' un modo ideale di identificare le aree problematiche e intervenire al fine di migliorare le condizioni di lavoro dell'organizzazione.

Come promuovere una partecipazione attiva...

1. **Sottoporre i dipendenti ad un sondaggio:** è importante scegliere il sondaggio più adatto alle tue necessità. Potrebbe essere utilizzato un tool online per raccogliere feedback (come Google Module), un questionario cartaceo o un più complesso sondaggio di autovalutazione effettuato online tramite il sito web dell'azienda. Le informazioni ottenute dovrebbero essere sia pertinenti che di valore. Con una valutazione accurata del grado di coinvolgimento dei dipendenti i team delle Risorse Umane possono agire in modo significativo sull'ambiente di lavoro e le performance aziendali.
2. **Agire:** dopo aver raccolto i vari feedback, il passo successivo è prendere una decisione. Una delle cose peggiori che un'azienda possa fare è non passare mai all'azione dopo aver posto tutte le domande giuste. I dipendenti non si sentirebbero ascoltati. Quindi, è importante essere chiari riguardo ai passi successivi per andare avanti e assicurarsi che tali azioni vengano effettivamente intraprese.
3. **Comunicare:** il coinvolgimento dei dipendenti spesso ne risente quando non sanno ciò che sta succedendo nell'azienda. Ciò ha a che fare con tutto, dalle nuove assunzioni, ai piani di crescita, fino alle revisioni dei progetti. Se le persone non hanno informazioni chiari iniziano a dubitare e il loro coinvolgimento tracolla. Per raggiungere questo livello di trasparenza i dirigenti dovrebbero essere particolarmente presenti e comunicare sia di persona che online. Questo aiuterà i dipendenti a fidarsi dei loro manager e si sentiranno più coinvolti.
4. **Incoraggiare i manager:** i manager, più di chiunque altro, hanno il maggiore impatto sulle esperienze del loro team. Ciò significa che hanno un ruolo chiave nelle strategie di partecipazione attiva.
5. **Instaurare fiducia:** per favorire una partecipazione attiva i dipendenti devono potersi fidare dei loro manager a tal punto da confidarsi onestamente con loro riguardo ciò che accade nell'azienda. La comunicazione interna tra i diversi livelli può essere vitale nel favorire l'apprendimento e il

successo di un'organizzazione contemporanea. Parlando con i manager i dipendenti possono fornire un aiuto concreto nell'identificare i problemi o le opportunità di miglioramento e offrire idee per incrementare il benessere dell'azienda.

6. **Festeggiare:** festeggiare insieme ci permette di prenderci un momento per apprezzare i notevoli traguardi nostri e delle persone che ci circondano. Tali riconoscimenti e ricompense comunicano ai dipendenti che il loro valore è apprezzato e li spinge a fare ancora di più.

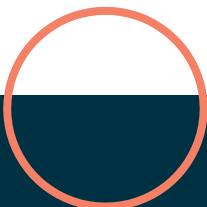
Risorse umane necessarie

I manager mettono in atto delle iniziative che accrescono la partecipazione dei dipendenti che richiedono coinvolgimento e disponibilità da parte dei dipendenti.

Capacità di cui i manager e dipendenti hanno bisogno per implementare questa pratica

Organizzare, promuovere e mettere in pratica questo tipo di attività richiede una varietà di competenze e attitudini, come:

- ✓ Capacità comunicative
- ✓ Proattività
- ✓ Coinvolgimento
- ✓ Creatività
- ✓ Lavoro di squadra
- ✓ Organizzazione
- ✓ Ascolto attivo
- ✓ Fiducia



Risultati attesi

La partecipazione dei dipendenti è considerata un elemento chiave per un'implementazione di successo delle nuove strategie di gestione aziendale e gioca un ruolo importante nel determinare il tasso di soddisfazione sul lavoro. Eurofound, infatti, afferma che "la crescita aziendale ha più chance di essere associata con un ambiente di lavoro altamente innovativo dove ci si consulta con i dipendenti piuttosto che delegare responsabilità". La partecipazione attiva ha effetti positivi per l'azienda in molti ambiti:

- Offre opportunità di **apprendimento sul lavoro**;
- Favorisce la **motivazione dei dipendenti**;
- **Migliora le condizioni di lavoro e d'impiego**;
- Migliora il **benessere dei dipendenti**;
- Assicura **rapidità d'implementazione dei cambiamenti**, un processo partecipativo fa sentire i dipendenti "titolari" del cambiamento, assicurandone così l'implementazione.

Casi aziendali

Nome dell'azienda: Elica

Numero di dipendenti: 3800

Località: Fabriano, Italia

Com'è stata implementata l'innovazione sul posto di lavoro?

La compagnia manifatturiera italiana ELICA produce motori e vani motore sin dal 1970. La principale filosofia dell'azienda consiste nell'investire in capitale umano. ELICA ha adottato una strategia d'innovazione tramite la partecipazione dei dipendenti in tutte le iniziative delle risorse umane: internazionalizzazione, innovazione e sviluppo del brand. Il management ha sviluppato un processo per incoraggiare le proposte dal basso basato sui seguenti programmi:

Elica Life, un programma che implementa iniziative promosse dai dipendenti per incentivare l'equilibrio vita-lavoro. Il meccanismo principale per raccogliere le proposte dei dipendenti è tramite "call for ideas" annuali. Le idee vengono selezionate dal team delle risorse umane e, in base al progetto, vengono sviluppate coinvolgendo gli impiegati e

migliorate di conseguenza.

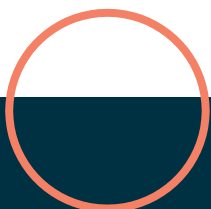
Accordo supplementare: un accordo sviluppato insieme ai sindacati italiani ed ai dipendenti che riguarda il benessere dei dipendenti e le loro relazioni personali. I dipendenti hanno avuto l'opportunità di migliorare il loro ambiente produttivo e le loro condizioni di lavoro. Di conseguenza, sicurezza e salute sono migliorate mentre le rimozioni e i casi disciplinari dei dipendenti sono diminuiti considerevolmente e sono adesso rari.

Organizzazione a matrice, ristrutturando i reparti per permettere un maggiore utilizzo di team autonomi, flessibili e informali. Gli impiegati godono di maggiore flessibilità ma allo stesso tempo hanno numerose, e variegata, responsabilità. I dipendenti hanno un maggiore accesso ai loro superiori e, grazie all'adozione di un open-space, tutti i membri di un dato team si trovano fisicamente nello stesso luogo. La matrice ha portato anche ad una maggiore inter-funzionalità tra i vari reparti che hanno anche sviluppato un senso di comunità e ridotto gli attriti tra colleghi provenienti da reparti diversi.

Risultati ottenuti

L'impatto principale di queste innovazioni è stato lo sviluppo di una cultura di comunicazione e partecipazione, insieme a maggiori produttività, interesse e creatività. I dipendenti si assumono maggiori responsabilità perché posso guidare i loro stessi progetti e portare a cambiamenti mutualmente benefici all'interno dell'organizzazione. Per esempio, le assenze per malattia sono diminuite anno dopo anno e il tasso di turnover è adesso molto basso. Il cambio di cultura organizzativa verso un modello più partecipativo ha anche migliorato la flessibilità dell'organizzazione e l'abilità di questa di far fronte a mutevoli condizioni economiche. Nel complesso, i profitti sono aumentati anno dopo anno.

Fonti (sito web): <https://elica.com/IT-it>



Fonti

https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1272en14.pdf

https://blog.cultureamp.com/employee-engagement-survey-questions?hs_preview=hEnGjpYG-5384086090&utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_campaign=Search%7CProductROW&utm_term=%2Bemployee%20%2Bengagement%20%2Bsurvey%7Cb&utm_content=226809664489_&qclid=EAIaIQobChMI7ZGT6bOm2QIVB5N-Ch0Q5wPIEAAYASAAEqLNZvD_BwE

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2013, "Work organisation and innovation - Case study: Elica, Italy.

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2016/eu-member-states/employee-involvement-and-participation-at-work-recent-research-and-policy-developments-revisited>

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3379743/>

<https://www.managementstudyguide.com/methods-of-employee-participation.htm>

<https://www.secondowelfare.it/welfare-contrattuale/il-coinvolgimento-paritetico-dei-lavoratori-cose-e-come-funziona.html>

4.2 Trasparenza sulle pratiche aziendali come un metodo per promuovere una leadership co-creata

GRUPPO TARGET	PERIODO DI TEMPO	TIPOLOGIA
Manager	Breve periodo	Non monetario

Cos'è la trasparenza?

L'azienda TINYpulse riporta il risultato del "sondaggio sul coinvolgimento dei dipendenti" ("Employee Engagement Survey") nel quale sono stati anonimamente coinvolti un gran numero di lavoratori.

La ricerca, che coinvolto più di 40,000 lavoratori in più di 300 paesi, ha mostrato come la trasparenza manageriale, procedure di team-building e collaborazione tra colleghi siano fattori tra i più correlati alla felicità dei dipendenti.

Alcune aziende pensano che piani open space, riunioni mensili dello staff e report dettagliati costituiscono la trasparenza. Ma tutto ciò è mera logistica: la trasparenza dev'essere al centro dei valori aziendali. La trasparenza richiede sia risorse tecnologiche che una cultura aziendale incentrata sull'apertura.

Teorie più recenti si occupano meno di individui fondamentali e carismatici. Piuttosto, si concentrano sulla leadership come processo collettivo dove la leadership è co-creata attraverso il dialogo con e tra i dipendenti, e in cui i dipendenti sono incoraggiati a prendere iniziative ed a prendere parte al processo decisionale.

Le partnership tra management, dipendenti e sindacati possono assumere varie forme, ma tutte richiedono apertura, trasparenza e comunicazione bidirezionale. Nel peggiore dei casi può essere comunque uno strumento per relazioni industriali positive e per minimizzare i conflitti e la resistenza al cambiamento.

Come attuare un programma efficace?

Ecco alcune idee per creare un'organizzazione trasparente.

1. Fidati nel lasciar prendere decisioni ai dipendenti

Quando le informazioni importanti sono accessibili, tutti comprenderanno gli obiettivi dell'azienda e si sentiranno incoraggiati a prendere decisioni in modo indipendente. Bisogna assicurarsi che le priorità di alto livello siano comunicate a tutti i membri del team cosicché tutti capiscono quello per cui stanno lavorando.

2. Non tenere le responsabilità e le funzioni lavorative un segreto

Perdiamo un sacco di tempo cercando di capire chi sia il responsabile di cosa e a chi chiedere eventualmente aiuto. Invece che utilizzare uno schema complicato, perché non stilare una semplice lista di responsabilità in modo che ciascun dipendente possa diventarne il responsabile di qualcuna? Come risultato, ogni membro del team sarà consapevole su cosa gli altri staranno lavorando e a chi chiedere, eventualmente, aiuto.

3. Condividere i risultati

Non limitatevi a condividere piani, mostrate ai dipendenti cosa ha funzionato e cosa non ha funzionato. I leader che parlano apertamente guadagnano fiducia. Mentre può risultare difficile rivelare che si ha avuto un periodo finanziario difficile, tenere aggiornati i propri dipendenti permette di mantenere la loro fiducia. Questo può essere particolarmente utile in periodi di grande crescita o difficoltà finanziarie.

4. Sapere dove tracciare una linea di separazione

Trasparenza non significa sapere ogni singola cosa sugli altri, è assicurarsi che ognuno abbia le informazioni di cui necessita per poter svolgere il proprio lavoro in maniera efficiente. Ovviamente vi sono delle barriere da non superare; performance individuali, stipendi e altre informazioni sensibili. Ogni azienda ha i propri livelli di comfort, quindi capite quale vi calzi meglio.

5. Assumi le persone giuste

Per mantenere una cultura aziendale trasparente man mano che l'azienda cresce, assumi le persone che sono entusiaste del tuo approccio. Comunica i tuoi valori nella fase di selezione e assicurati che calzino ai candidati. I giusti candidati saranno più felici di aggiungersi al team se sono in grado di identificare la mission e la filosofia dell'azienda e non soltanto il tuo prodotto o il loro eventuale ruolo in azienda.

6. Crea dei canali di comunicazioni aperti

Assicurati che ognuno all'interno dell'azienda sappia a chi rivolgersi nel caso necessiti di informazioni. Le moderne tecnologie come Asana abbattano le barriere della comunicazione, rendendo più semplice condividere piccoli e grandi messaggi e annunci con i dipendenti anche tra i vari dipartimenti.

Risorse umane necessarie

La parte più interessante è promuovere la trasparenza nel luogo di lavoro e i costi sono davvero bassi. Infatti, non vi è alcun bisogno di utilizzare strutture particolari o tecnologie all'avanguardia. Semplicemente cambia le procedure di comunicazione aziendale, considera i tuoi clienti interni come il primo contenitore di informazioni e impara a condividere con tutti attività, progetti e risultati.

Certamente questo processo necessita di uno sforzo continuo da parte dei manager, ma i risultati li premieranno. Ogni organizzazione lavorativa dovrebbe riflettere su cosa fare per rendere tutto più trasparente.

Le abilità che i manager e i dipendenti devono sviluppare per implementare questa pratica

Per adottare questa pratica non vi è la necessità di avere abilità particolari, piuttosto valori come il fidarsi e apertura mentale che l'imprenditore dovrebbe possedere e diffondere in azienda.

In ogni caso, attitudine alla comunicazione e leadership in termini di "capacità di coinvolgere gli altri verso un fine comune" sono abilità che possono facilitare i manager nell'implementare la trasparenza all'interno dell'azienda.

Risultati attesi

Mettere i lavoratori nella condizione di utilizzare informazioni senza particolare sforzo o il decodificare tecniche particolari, è utile per aumentare la soddisfazione e, di conseguenza, migliorare la produttività.

Infatti, altri studi mostrano che le aziende con pratiche volte alla trasparenza delle informazioni raggiungono gli obiettivi più efficacemente delle organizzazioni poco trasparenti.

L'essere trasparente produce un circolo virtuoso che comincia dalla trasparenza aziendale, passa dalla felicità dei dipendenti per arrivare ad una migliore capacità di business.

Casi aziendali

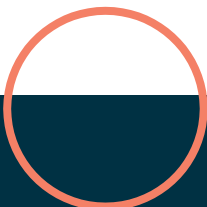
Nome dell'azienda: **BUFFER**

Numero di dipendenti: 82

Località: 15 stati

Come è stata implementata l'innovazione sul posto di lavoro?

Il loro valore principale è l'essere trasparenti, dal momento che hanno scoperto che stavano condividendo molte informazioni considerate tabù o perlomeno inusuali da condividere pubblicamente da parte di un'azienda. Ad esempio, sul loro sito tutti i dati relativi ai profitti, salari, strategie di prezzo, operazioni di funding sono pubblici...



Risultati ottenuti

1. La trasparenza fa crescere la fiducia: hanno scoperto che la trasparenza è una buona strada per costruire fiducia all'interno del team. Se ogni informazione è liberamente accessibile, aiuta ognuno a sentirsi parte del processo decisionale.
2. La trasparenza aiuta con l'innovazione man mano che l'azienda cresce: per Buffer, la conseguenza principale del crescere da pochi fondatori a più di 80 dipendenti è stata che il processo di innovazione e decisionale sono diventati distribuiti. Così hanno imparato, che se vuoi che le persone prendano la stessa decisione che tu prenderesti, devi dare loro le stesse informazioni che tu hai.

Fonti (website): <https://buffer.com/>



Fonti

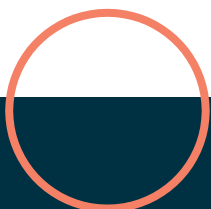
<https://joel.is/why-we-have-a-core-value-of-transparency-at-our-startup/>

<https://www.fastcompany.com/3006798/how-extreme-transparency-can-make-your-team-its-most-productive>

<https://www.paolocampanini.it/la-trasparenza-aziendale-rende-felici-i-lavoratori/>

<https://wavelength.asana.com/workstyle-transparency/#close>

<http://www.incubatorenapoliest.it/cultura-aziendale-fondata-sulla-trasparenza-un-approccio-utile-per-startup-di-successo/>



4.3 Acquisire feedback utili sui rapporti con clienti e fornitori

GRUPPO TARGET	PERIODO DI TEMPO	TIPOLOGIA
Manager, Dipendenti	Lungo periodo	Non-monetario

Il feedback è un processo importante sia per le aziende che per i manager e i dipendenti. I dipendenti possono avere un contatto diretto con i clienti e fornitori; i manager possono avere una visione chiara della relazione che i clienti/fornitori hanno con i dipendenti dell'azienda e che l'organizzazione può crescere e diventare più di successo mantenendo i clienti e i fornitori soddisfatti.

Come coinvolgere i dipendenti nel processo di feedback?

E' fondamentale coinvolgere i dipendenti nel processo di feedback. Ci sono molti modi per poterlo fare.

Primo, i dipendenti devono capire, che mantenere ottimi rapporti con i clienti/fornitori attraverso un processo di feedback avrà un impatto diretto su di loro. Inoltre, mantenere buoni rapporti dovrebbe essere il loro principale compito. Per farlo, possono creare i propri KPI elencarli e seguirli in ogni fase di interazione con i clienti/fornitori. In questo modo, possono anche identificare gli errori che potrebbero commettere e risolverli in tempo.

Secondo, molti clienti/fornitori potrebbero esprimere idee che hanno, ad esempio per sviluppare/migliorare il prodotto e/o servizio. Lascia i dipendenti lavorare su queste idee e farle diventare realtà.

Sistemare i propri errori da soli è un altro aspetto importante, che potrebbe aiutarli nell'essere coinvolti nel processo di feedback. E' un modo per migliorare le relazioni con i clienti/fornitori e risolvere i malintesi che potrebbero verificarsi.

Ultimo, ma non per importanza, premia i dipendenti che ricevono feedback positivi dai clienti/fornitori. Questo processo li spronerà a far sempre meglio nel loro lavoro.

Quali tecniche di feedback esistono (che coinvolgono i dipendenti)?

- Supporto chat;
- Chiamate periodiche ai clienti/fornitori;
- Sondaggi e-mail, per attrarre nuovi clienti/fornitori;

- Interazione con i clienti/fornitori tramite i social media;
- Piattaforme dove i clienti/fornitori possono esprimere le proprie idee sullo sviluppo di nuovi prodotti/servizi o per il miglioramento di prodotti/servizi esistenti.

Risorse umane

Un dipartimento, o una persona, che abbia la responsabilità di gestire le relazioni e i feedback dai clienti/fornitori è necessario. Questo significa che persone (dipendenti e manager) con determinate qualità dovrebbero essere assunte. Queste qualità potrebbero essere:

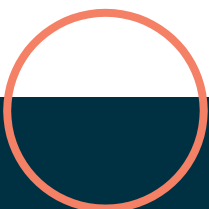
- Pazienza
 - Conoscenza dell'azienda e dei suoi prodotti/servizi
 - Abilità nell'utilizzare un linguaggio positivo
 - Orientato al risultato
 - Empatico
-

Risultati attesi

L'aver un contatto diretto con i clienti/fornitori aiuta i dipendenti nello sviluppare determinate abilità, come:

- Abilità comunicative
- Abilità di gestione del tempo
- Abilità nell'ascoltare
- Abilità nel lavorare in team
- Abilità di problem-solving

Inoltre, i dipendenti che comunicano direttamente con i clienti/fornitori si sentono più coinvolti nel loro lavoro e nella loro azienda.



Casi aziendali

Nome dell'azienda: COSMOTE

Number di dipendenti: 250+

Località: Athens, Greece

Come è stato implementato il processo di innovazione sul luogo di lavoro?

COSMOTE è membro del gruppo OTE che è l'azienda tecnologica più grande della Grecia. Il gruppo OTE offre servizi di telecomunicazione: dalla telefonia fissa a quella mobile, televisione pay-per-view a soluzioni ICT. Il nuovo servizio pioneristico, COSMOTE UFixit, permette ai rappresentanti specializzati dell'azienda di vedere insieme ai clienti, utilizzando video streaming attraverso la fotocamera del loro telefono o tablet, esattamente quello che loro vedono. In questo modo, i dipendenti possono guidare passo passo i clienti nella risoluzione dei problemi e ricevere un feedback immediato.

Benefici ottenuti

Il feedback generale che i clienti lasciano su questo servizio è che l'azienda si preoccupa per loro.

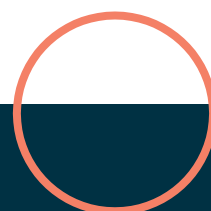
I clienti che hanno un'esperienza positiva sono più propensi nel ripeterla. Come risultato, un ottimo servizio assistenza si traduce in maggior profitti.

References: <https://help.cosmote.gr/>

Other examples:

[Dell](#)

[Starbucks](#)



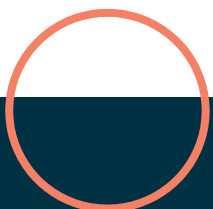


Fonti

<https://www.hellocustomer.com/en/impact-per-role/employee-engagement>

<https://www.genroe.com/blog/11-proven-approaches-to-customer-feedback-employee-engagement/10791>

<https://www.optimonk.com/15-ways-e-commerce-websites-get-customer-feedback/>



4.4 Migliora la comunicazione interna della tua azienda

GRUPPO TARGET	ARCO TEMPORALE	TIPOLOGIA
Dipendenti e manager	Breve termine	Non monetaria
Budget stimato: 100-500		

Una comunicazione efficace sul posto di lavoro è un elemento imprescindibile per avere successo. Il morale dei dipendenti, la produttività e l’impegno sono alcuni degli aspetti che possono essere migliorati attraverso l’adozione di strumenti digitali per comunicare.

Oltre i canali di comunicazione tradizionali (riunioni, eventi, ecc.) ci sono anche altre alternative: gli strumenti di comunicazione digitale.

Nella tabella che segue, sono presentati 9 tra i più conosciuti tool digitale che possono essere utilizzati

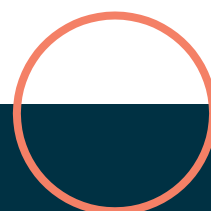


Table 7

Stumento di comunicazione	Panoramica	Caratteristiche							Integrazioni	Info
		Video call	Messaggistica	Chat private/gruppo	Condivisione schermo	Scambio	Notifiche	Integrazioni		
Slack	Questo tool è costruito attorno canali di messaggistica. E' flessibile e intuitivo, ma con qualche limitazione nell'organizzare le conversazioni, cosicché è facile perdere parti della conversazione durante il flusso di messaggi.	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	OK	1500+ integrazioni con altri tool di comunicazione e management.	https://www.slack.com/?r=cmt
Gmelius	Gmelius arricchisce l'inbox di Gmail con una serie di strumenti di collaborazione, e permette agli utenti di raggrupparsi tra loro e automatizzare il workflow. I team possono organizzare gruppi di e-mail direttamente	Debole	Ok	Ok	Debole	Ok	Ok	Ok	Gmelius si sincronizza in tempo reale tra tutti i membri del team e tra tutti i loro dispositivi e si può integrare con slack in due modi. Oltre l'integrazione standard, permette al tuo team di	https://gmelius.com/?utm_source=thedigitalprojectmanager&utm_medium=paid&utm_campaign=directories&utm_term=co

Stumento di comunicazione	Panoramica	Caratteristiche							Integrazioni	Info
		Video call	Messaggistica	Chat private/gruppo	Condivisione schermo	Scambio	Notifiche	Integrazioni		
	dal pannello Gmail. Email ed etichette rendono la delegazione più Chiara. Sequenze di lavoro automatizzate del tipo "Se questo, quindi quello". I software di condivisione dello strumento permettono ai team di collaborare dal vivo.								condividere cartelle ed etichette.	mmunication to ols
Ryver	Ryver è uno strumento ibrido, supportando funzionalità sia di comunicazione che management. Ryver offer funzionalità di management come gestione dei task, condivisione di file, checklists	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Debole	Ok	Jira, Trello, Google Docs, Salesforce, GitHub, Asana, Dropbox, Google Drive and OneDrive	https://ryver.com/?r=cmt

Stumento di comunicazione	Panoramica	Caratteristiche							Integrazioni	Info
		Video call	Messaggistica	Chat private/gruppo	Condivisione schermo	Scambio	Notifiche	Integrazioni		
Zoho Cliq	Andando oltre le possibilità degli strumenti di comunicazione, Cliq permette di autorizzare l'accesso ad utenti esterni, che possono facilmente accedere e partecipare attivamente alla discussion. Questo tool offre audio e video, conferenze private e di gruppo e un buon Sistema per gestire sia contatti interni che esterni. I loro sistemi di ricerca e di calendario integrato permettono agli utenti di integrare i propri calendar i.	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Appear.in, BitBucket, Box, Meetup, Stack Overflow, Trello, GitLab, Twitter, Dropbox e Google Drive	https://www.zoho.com/cliq/?r=cmt

Stumento di comunicazione	Panoramica	Caratteristiche							Integrazioni	Info
		Video call	Messaggistica	Chat private/gruppo	Condivisione schermo	Scambio	Notifiche	Integrazioni		
Fleep	Fleep è un network (come Skype o FB Messenger) che permette di comunicare con altri utenti Fleep o con altri gruppi presenti su Fleep. In più, Fleep possiede un proprio strumento di task management, che è quasi impossibile trovare in altri strumenti di comunicazione	Ok	Ok	Ok	Ok	Debole	Ok	Ok	JIRA, Confluence, Trello, Slack, GitLab and Github	https://fleep.io/?r=cmt
Slenke	Slenke combina strumenti di comunicazione, task e time management. In termini di comunicazione è possibile creare gruppi e utilizzare sia chat pubbliche che private.	Debole	Debole	Ok	Debole	Ok	Ok	Ok	Permette di integrare video/audio attraverso Zoom o Google Hangout. Attrverso Zapier è possibile integrare più di 1000 tool tra cui GitHub, Google Doc, Google	https://slenke.com/?r=cmt

Stumento di comunicazione	Panoramica	Caratteristiche							Integrazioni	Info
		Video call	Messaggistica	Chat private/gruppo	Condivisione schermo	Scambio	Notifiche	Integrazioni		
									Calendar, Zoho, Trello, ecc.	
Flock	Quest'app di comunicazione spicca per il suo modulo chat che è pensato per centralizzare la comunicazione da gruppi diversi e tra diversi team. Flock permette di rendere i messaggi utili risorse con segnalibri e convertire le discussioni in task.	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Trello, Airtable, Paperform, Slack, Asana, GitHub, Facebook Lead Ads, Twitter, Reddit, Evernote, Dropbox, Google Doc and Google Calendar, Office 365, e molti altri	https://flock.com/?r=cmt

Stumento di comunicazione	Panoramica	Caratteristiche							Integrazioni	Info
		Video call	Messaggistica	Chat private/gruppo	Condivisione schermo	Scambio	Notifiche	Integrazioni		
Rocket chart	Rocket chart è un open source alternativo a Slack. Questo è un ottimo tool per tutti coloro che hanno qualche conoscenza tecnica in più. Oltre ad essere un open source, permette di ospitare una stanza chat per il tuo team sul proprio server. Questo da maggior sicurezza, sicuramente, ma richiede un setup aggiuntivo	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Essendo un open source permette agli utenti di essere modificato e integrato con molte applicazioni come Trello, Jira, Github and GitLab, Gmail, Slack, Freshdesk, Google Docs, and Dropbox.	https://rocket.chat/?r=cmt
Teamwork chat	Teamwork chat fa parte dell'ecosistema Teamwork. In ogni caso, offre molto anche come singola applicazione. Risulta essere la migliore app per team che condividono molti	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Slack, Asana, Salesforce, Trello, Gravity Forms, Google Docs and Calendar, Gmail, Drive e Dropbox	https://www.teamwork.com/?partner=pz7aj1mr84

Stumento di comunicazione	Panoramica	Caratteristiche							Integrazioni	Info
		Video call	Messaggistica	Chat private/gruppo	Condivisione schermo	Scambio	Notifiche	Integrazioni		
	link esterni e media, come video e articoli, rendoli molto utili per il marketing.									
Workplace	Workplace è uno spazio sicuro e dedicato per le aziende per comunicare, connettersi e collaborare. Organizzazioni di tutte le dimensioni possono utilizzare funzioni simili a quelle di Facebook come Sezione Notizie, gruppi, messaggi ed eventi.	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Google Docs, Dropbox, Zoom, Zira Cloud, Envoy, Kronos, Adobe sign, Vee, Amplify, Egnyte, Medallia	https://www.fac ebook.com/workplace/

Stumento di comunicazione	Panoramica	Caratteristiche							Integrazioni	Info
		Video call	Messaggistica	Chat private/gruppo	Condivisione schermo	Scambio	Notifiche	Integrazioni		
Microsoft teams	Microsoft Teams è una piattaforma unificata di comunicazione che combina chat di lavori permanenti, video conferenze, spazi di archiviazione e integrazione. Il servizio è integrabile con il pacchetto office aziendale e supporta anche prodotti non Microsoft	Ok	Ok	Ok	Debole	Ok	Ok	Ok	https://appsource.mic	us/microsoft
Same Page	Samepage è una piattaforma di collaborazione per team online. Combina chat di gruppo, video conferenza, condivisione schermo, e uno spazio di collaborazione in tempo reale. Permette a team di tutte le	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Slack, Zoom, Skype, Email, Asana, Monday, Wrike, Trello, Confluence, Microsoft Teams, Wrike, Quip Google Docs, Dropbox, Microsoft OneDrive, Box	https://www.sa mepage.io/?r=c mt

Stumento di comunicazione	Panoramica	Caratteristiche							Integrazioni	Info
		Video call	Messaggistica	Chat private/gruppo	Condivisione schermo	Scambio	Notifiche	Integrazioni		
	dimensioni di comunicare, gestire progetti, organizzare meeting ecc.									
Pyrus	Pyrus è un sistema di automazione basato su cloud sviluppato da Simply Good Software. Pyrus è offerto in SaaS e offre un'interfaccia web per organizzare i workflow, assegnare compiti e gestire i documenti.	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Box, Google Docs, Dropbox, Salesforce, Ancora, Telegram, Active Directory, Google Apps, VoIP integration	https://pyrus.com/en

Dopo aver passato in rassegna tutti i principali strumenti di comunicazione, passiamo allo step più importante: come scegliere il tool che meglio soddisfa le esigenze del tuo team?

Per poter rispondere efficacemente a questa domanda, dovresti porti le seguenti domande:

- A cosa ti serve un software di comunicazione?
- Qual è la grandezza del tuo business?
- Come verrà assicurata l'integrazione dello strumento all'interno del tuo workflow?
- Quanto impiegherà per essere predisposto?
- Qual è il budget che vuoi spendere?

Risorse umane necessarie

Il reparto IT della tua azienda sarà di grande aiuto nel predisporre lo strumento scelto e nello spiegarne l'utilizzo ai tuoi dipendenti.

Abilità necessarie

Nozioni digitali base saranno più che sufficienti per te e per i tuoi dipendenti al fine di sfruttare al meglio lo strumento di comunicazione scelto.

Risultati attesi

Esistono numerosi benefici legati all'adozione di uno strumento di comunicazione interno basato su tool digitali e online, tra cui:

Migliore organizzazione:

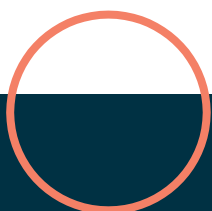
strumenti di comunicazione online assicurano che tutte le informazioni siano sempre disponibili e ben organizzate.

Time management efficace:

quando i dipendenti collaborano e comunicano tra loro in maniera diretta, stanno facendo risparmiare tempo alla tua azienda e raggiungono gli obiettivi in molto meno tempo.

Relazione tra team migliorate:

gli strumenti di comunicazione digitali e online sono modi eccellenti per i membri del team per lavorare con gli altri in modo naturale al fine di raggiungere un obiettivo comune.



Casi aziendali

Nome dell'azienda: DIONIC

Località: Atene, Grecia

Numero di dipendenti: +250

Come è stato implementato il processo di innovazione sul luogo di lavoro?

DIONIC è attiva nei mercati del Trading, Software, Energia, Immobiliare e Servizi di Consulenza. Specializzazione di lungo periodo, creatività, eccellente organizzazione, insieme alla sua strategia di espansione in Grecia e all'estero, hanno reso DIONIC uno dei gruppi più innovativi, affidabili e conosciuti di tutto lo stato. Lo staff dell'azienda usa intranet per la comunicazione interna. Intranet è un network per condividere informazioni aziendali, strumenti di collaborazione, sistema operativi e altri servizi solamente all'interno dell'azienda ed è escluso l'accesso al di fuori dell'organizzazione.

Risultati ottenuti

Lo staff dell'azienda ha accesso all'informazioni dell'organizzazione. Tutti i dipendenti hanno la possibilità di ricevere informazioni sull'azienda immediatamente, come notizie interne, nuovi prodotti e servizi, iniziative per l'azienda, ed essere debitamente informati sulle policy, procedure e sistemi aziendali.

Fonti:

<http://www.dionicgroup.com/gr/dionic-group/HumanResources/hrcommunication/>

<https://en.wikipedia.org/wiki/Intranet>

Altri esempi:

<https://slack.com/intl/en-gr/customer-stories/intuit>

<https://gmelius.com/customer-stories/closerIQ>

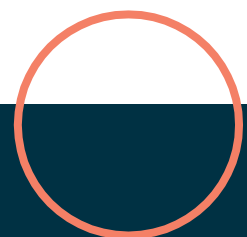
<https://ryver.com/reviews/>

<https://www.zoho.com/cliq/customers/healthcare-tech.html>

<https://fleep.io/blog/fleep-user-story-estcube-2/>

<https://flock.com/customers/hiyodesign/>

[CABLEL](#)

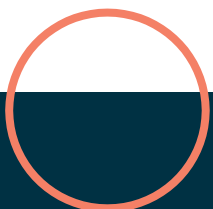


Fonti

<https://thedigitalprojectmanager.com/best-communication-tools/>

<https://axerosolutions.com/blogs/timeisenhauer/pulse/180/how-online-collaboration-tools-benefit-your-business>

<https://www.incorp.asia/hr/importance-of-good-communication-at-workplace/>



4.5 Ascolta i tuoi dipendenti: sviluppa il tuo sistema di valutazione interno

GRUPPO TARGET	PERIODO DI TEMPO	TIPOLOGIA
Dipendenti e manager	Lungo periodo	Non monetario

Un sistema di valutazione interno permette ai dipendenti di condividere le proprie prospettive sul loro lavoro con i propri leader, concentrandosi sulla propria felicità, relazioni ed esperienza complessiva con il proprio datore di lavoro.

Cos'è un sistema di valutazione interno?

Obiettivo principale di un sistema di valutazione interno è quello di capire cosa sta funzionando e cosa no per poi determinare quali cambiamenti sono necessari al fine di raggiungere obiettivi eccellenti.

Il processo di valutazione interno riguarda il fare buone domande, raccogliere informazioni accurate per poi renderle utili per il proprio lavoro. I feedback fanno da ponte tra la soddisfazione dei dipendenti e le aspettative dei manager.

I sistemi di valutazione interna sono più efficaci quando le condizioni organizzative aziendali sono incoraggianti e i membri dello staff sono incoraggiati a sviluppare abilità nel farli bene. Esistono diversi modi per poterli creare, ma ci sono alcune azioni che possono aiutare in tal senso.

Autorizzando i dipendenti e le risorse umane ad esprimere le proprie opinioni, è possibile ricevere feedback che aiuteranno nel prendere le giuste decisioni e migliorare il processo di selezione, gestione e mantenimento delle procedure. Chiedere alla propria forza lavoro cosa pensa riguardo ai benefici, alla leadership, alle strutture e alla soddisfazione sul lavoro è importante per raccogliere informazioni sul morale dei team e gestire in maniera efficace i processi di assunzione.

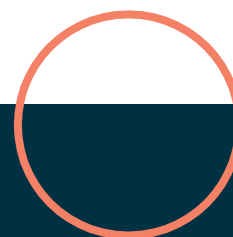
Sistemi di valutazione interni efficaci sono sempre guidati dalla voglia di migliorare.

Come implementare un sistema di valutazione interno efficace?

Mostra interesse.

Il modo migliore per ottenere feedback reali dal proprio team è quello di creare una cultura aziendale di apertura e onestà. Per farlo, è necessario cominciare a mostrare un interesse reale sul come i lavoratori stanno andando, cosa sta causando problemi e come risolverli.

Presta attenzione al linguaggio non verbale.



Se noti un linguaggio verbale sintomatico di frustrazione, esistono probabilmente problemi in azienda, e dovresti prenderti del tempo per capire meglio cosa c'è che non va.

Raccogliere feedback può essere fatto in modi diversi

Sondaggi Anonimi

I sondaggi anonimi sono uno dei modi più semplici e popolari per raccogliere feedback dai dipendenti. I fautori di sondaggi anonimi affermano che la natura riservata di questi sondaggi consente ai dipendenti di esprimere le proprie opinioni senza timore di contraccolpi.

I tipi di sondaggi sono molto vari e le domande devono essere adattate all'azienda. Le domande possono essere raggruppate in 3 argomenti:

- Benessere organizzativo (ad es. Salute e sicurezza sul lavoro e stress sul lavoro; discriminazione);
- Grado di condivisione del sistema di valutazione (ad es. La mia organizzazione e le mie performance);
- Valutazione del sistema gerarchico (ad es. Il mio capo ed equità);

E' utile chiedere anche i dati personali al fine di fare analisi accurate.

Insieme di domande aperte e chiuse

Quando si creano sondaggi, questionari o altre forme, è importante avere un mix di domande.

Le domande a risposta chiusa consentiranno al tuo team di raccogliere informazioni specifiche che possono essere facilmente riportate. Le domande a risposta chiusa rendono i sondaggi rapidi per gli intervistati in modo da non consumare gran parte del loro tempo di lavoro.

Indipendentemente dalla forma della domanda, le domande dovrebbero sempre mirare a fornire feedback costruttivi.

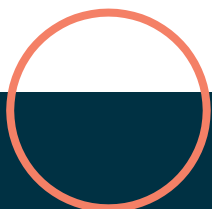
Il feedback costruttivo include dettagli sul contesto e sulle persone coinvolte in un evento o comportamento. I dipendenti dovrebbero essere incoraggiati a fornire dettagli su come le politiche, i comportamenti o i modelli li hanno influenzati.

Contenitori di idee e suggerimenti

Questo è un modo semplice per mantenere la leadership costantemente aperta agli input dei dipendenti. I dipendenti che sono riluttanti a esprimere idee impopolari potrebbero voler lasciare un feedback in modo anonimo, ma sentono che i sondaggi non siano un buon formato per esprimere la loro idea.

Riunioni

Le riunioni dei dipendenti sono un ottimo modo per connettere il personale e i dirigenti in modo più efficace.



Alcune aziende assumono trainer per formare il personale ad un ascolto efficace per avere un feedback costruttivo. La formazione alla comunicazione mira a incoraggiare una cultura del dialogo aperto. Con una comunicazione trasparente, le aziende possono modellare meglio la propria cultura attorno a connessione, rispetto e comprensione reciproca.

Le riunioni individuali sono importanti tanto quanto le discussioni di gruppo. Parla con i dipendenti per vedere come stanno lavorando, per far loro sapere che sono apprezzati e per mostrare che i manager sono sempre aperti alla loro opinione. Il feedback viaggia su un doppio binario: i manager forniscono feedback ai propri dipendenti e viceversa. Se esiste una cultura al riguardo, essa incoraggerà un dialogo aperto che scoraggerà l'amarezza e la frustrazione.

Raccolta e analisi del feedback

La raccolta e l'analisi del feedback sono le fasi iniziali per aumentare la soddisfazione dei dipendenti. Le informazioni raccolte dai sondaggi devono essere canalizzate in azione.

Condividi risultati

Condividi i risultati con i dipendenti per aumentare la trasparenza e la fiducia.

Valutare l'importanza e l'urgenza

Mentre valutano l'importanza e l'urgenza dei reclami comunemente segnalati e analizzano il feedback e gli schemi di abbandono dei dipendenti, le aziende possono determinare quali problemi vale la pena affrontare, quanto urgenti sono, nonché i tempi e le risorse necessari per attuare il cambiamento.

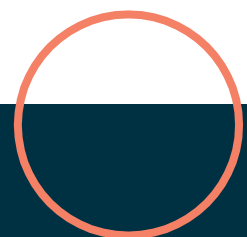
Risorse umane necessarie

I manager, che organizzano il sistema di valutazione interno e gli impiegati che partecipano ad esso.

Le abilità che i manager e gli impiegati devono sviluppare per implementare tale pratica

L'implementazione di un buon sistema di valutazione interno comporta lo sviluppo delle seguenti abilità:

- Comunicazione
- Proattività
- Empatia
- Capacità d'ascolto



Risorse materiale necessarie

Studi sulla soddisfazione dei dipendenti e/o piattaforme online per il sistema di valutazione interno.

Risultati attesi

Studi molto importanti mostrano che è impossibile per qualunque organizzazione produrre buoni risultati senza un contributo straordinario da parte dei loro dipendenti, il che è impossibile se non si conoscono le loro esigenze lavorative.

I benefici nell'utilizzare sistemi di valutazione interna:

I dipendenti saranno più fedeli e si sentiranno più coinvolti nello sviluppo dell'azienda.

I dipendenti che si godono il posto di lavoro perdono meno giorni e **mantengono alta la produttività**.

Comprendere le dinamiche attuali del posto di lavoro. Il sistema di valutazione interna dell'azienda rivelerà problemi che causano stress e attriti di base tra i lavoratori.

I dipendenti hanno una grande influenza sullo **sviluppo dell'azienda**. Se non sono soddisfatti, possono danneggiarla involontariamente o, peggio, possono danneggiarla di proposito. Potresti prevenire molti problemi prima che possano avere un impatto negativo sul cliente.

Il sistema di valutazione interna dell'azienda rafforza i processi del team e le loro prestazioni.

Le ricerche confermano i vantaggi per le aziende che utilizzano e il sistema interno di valutazione

È probabile che quasi il 70% dei lavoratori rimanga con un datore di lavoro per almeno tre anni quando si ha un'esperienza positiva.

Casi aziendali

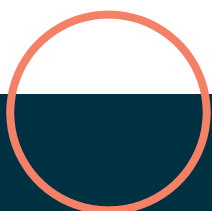
Nome dell'azienda: Gruppo HERA

Numero di dipendenti: 8000

Località: Emilia Romagna, Italia

Come è stata implementata l'innovazione sul posto di lavoro?

La società è nata nel 2002 dall'aggregazione di 11 società municipali che operano in Emilia-Romagna,





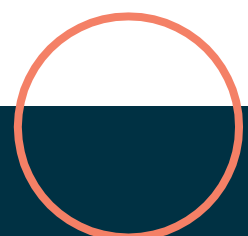
prima società di questo tipo a livello nazionale, nel corso del tempo Hera ha intrapreso un percorso di crescita coerente ed equilibrata. Opera principalmente nei settori dell'ambiente (gestione dei rifiuti), dell'acqua (acquedotto, fognatura e depurazione) e dell'energia (elettricità, distribuzione e vendita di gas, servizi energetici).

L'indagine interna sul clima di lavoro rappresenta uno strumento fondamentale nei processi di miglioramento continuo, coinvolgimento e valorizzazione dei lavoratori, due dei principi operativi previsti nella Carta dei valori del Gruppo HERA. La sua applicazione è iniziata nel 2005 e la realizzazione viene effettuata ogni due anni per consentire l'implementazione di azioni di miglioramento.

L'indice di riferimento utilizzato per valutare i risultati ottenuti è l'ESI ("Indice di Soddisfazione Complessivo dei Dipendenti" Indice complessivo di soddisfazione dei dipendenti), un indicatore composto da diversi elementi suddivisi in due aree: la soddisfazione e la motivazione delle persone. Il sondaggio si concentra su 4 argomenti: il ruolo di ciascuno all'interno dell'azienda, l'ambiente di lavoro, il diretto superiore e la cultura aziendale.

Risultati ottenuti

Dalla sua adozione nel 2005, la soddisfazione dei dipendenti è aumentata del 14%.



Fonti

<https://www.vr.camcom.it/sites/default/files/uploads/amministrazione-trasparente/Performance/Benessere-organizzativo/Indagine%20sul%20benessere%20organizzativo%202017.pdf>

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35959906/FEJPBV5N1P2.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DImpact_of_Training_and_Feedback_on_Emplo.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190927%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190927T123621Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=207b98c668a4273606169e2d223037c6c935c42d6e08f6275365faf9162ffd11

<https://www.wonderflow.co/blog/how-to-collect-employee-feedback>

