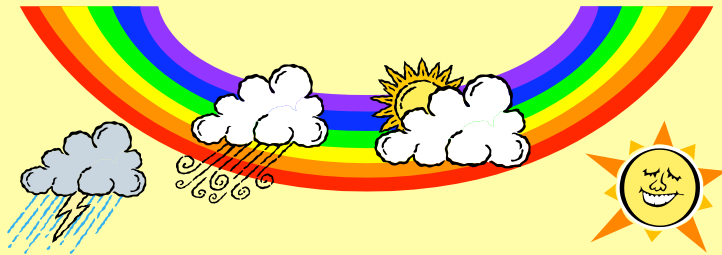


conoscere il clima aziendale per migliorare il benessere organizzativo



obiettivo:

- **conoscere le basi “ teoriche “ della motivazione**
- **saper esaminare con l’ aiuto di una serie di strumenti il clima della nostra azienda attraverso una metodologia proposta**
- **esaminare alcuni strumenti di miglioramento**



la analisi del clima aziendale

- il benessere organizzativo
- i bisogni dei collaboratori
- motivazione e soddisfazione
- le aree da indagare
- tipi di questionario e costruzione del questionario
- lettura e interpretazione
- piani di intervento e priorità
- esercizi pratici



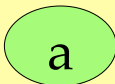
le aziende, secondo l'Analisi Transazionale, si possono classificare in :



l'insegnato
la parte culturale

*legge
precetti
protezione
sostegno*

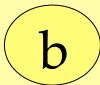
*giudizi
regole*



il pensato
la parte razionale

*informazione
deduzione
decisione*

*riflessione
previsione*

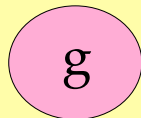


il sentito
la parte
emozionale

*emozioni
spontaneità
immaginazione
violenza*

sentimenti

l'impresa "io genitore"



**organigramma ufficiale
principi di severa meritocrazia
ferrea pianificazione delle attività
valutazioni delle prestazioni regolamentata**

**comunicazione solo top down
(disincentivato il bottom up)**

paternalismo, favoritismi, raccomandazioni

impresa tutto braccio e cervello



l'impresa "io adulto "

razionalità

procedure e mansionari

tolleranza

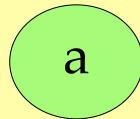
cooperazione

pragmatismo

analisi costi/benefici

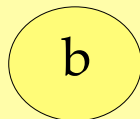
comunicazione efficace

scambio di know how



impresa tutta testa

l'impresa "io bambino"



organizzazione informale

grande attenzione alle relazioni umane

alta motivazione

lavoro di gruppo

adattamento e integrazione miste a ribellione e furbizia

rivalità

manipolazione

gioie e dolori

grandi entusiasmi

delusioni cocenti

grandi fraternità

forti rancori



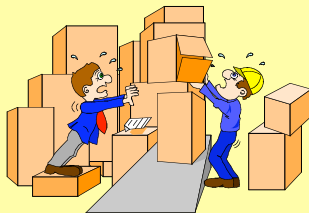
un'impresa tutto cuore e pathos

conoscere il clima aziendale

... è
essere pionieri anticipando ciò che gli altri nei
prossimi anni si renderanno conto di dover fare

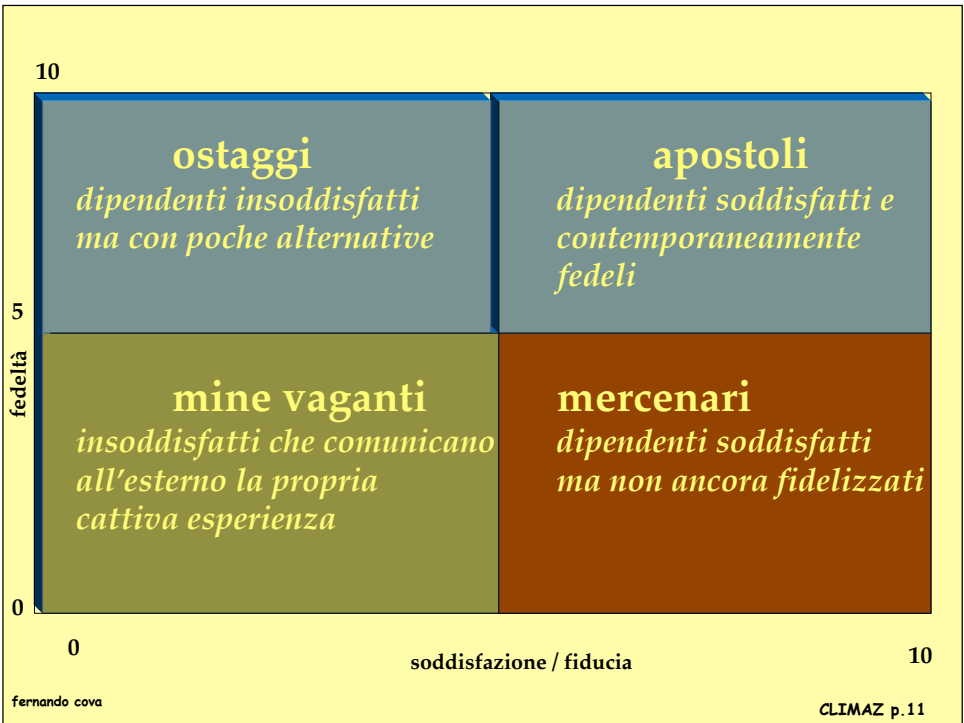


perché dovrei venire a lavorare da voi?



perché dovrei rimanere?





risorse "hard"

prodotti
mercati
impianti
struttura e ruoli
tecnologia
conoscenze note
risorse finanziarie
meccanismi operativi



risorse "soft"

modalità di esercizio
della leadership

atteggiamenti

ideologia

sentimenti
personali

stili di lavoro

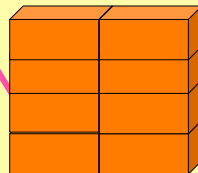
cultura

conoscenze diffuse

norme di gruppo condivise

identificazione con i
valori dell'organizzazione

clima organizzativo



Quali sono secondo me, in ordine di importanza, i cinque punti da migliorare nella mia azienda ?

1

2

3

4

5

(fatto il questionario in azienda, comparateli)

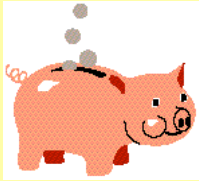
il / la collaboratore / trice

rappresenta

la risorsa

dell'impresa





un'azienda che ...

**... soddisfi i bisogni dei
collaboratori**

guadagna in ...



produttività :
il personale soddisfatto
lavora di più e meglio





attrattiva

**il turn over e le difficoltà di ricerca
risorse umane si ridurranno poiché
aumenterà il grado di appetibilità
dei posti lavoro disponibili**



fiducia dei clienti

**la clientela tende, sempre più, a
prediligere i rapporti con le
imprese che dimostrano di
adottare sistemi etici di gestione e
di essere socialmente responsabili**

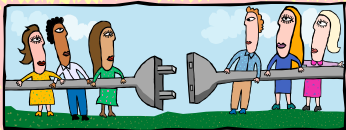
**quali sono, in generale,
i bisogni del collaboratore ?**



formazione

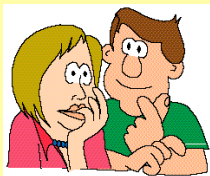
**ogni azienda rappresenta un mondo a sé, anche il
soggetto più preparato ha bisogno di essere
formato in relazione alle specificità di quella data
organizzazione**





accompagnamento

**ogni realtà aziendale si regge su un'insieme
di regole formali ed informali,
di procedure esplicite ed implicite,
di legami forti e deboli
che influenzano il clima organizzativo
entro il quale ciascun soggetto ha bisogno di
essere accompagnato**



integrazione

ogni realtà aziendale rappresenta

una collettività/comunità

alla quale il/la dipendente

ha bisogno di appartenere

riconoscimento e valorizzazione

ogni realtà aziendale mira a sfruttare appieno il potenziale produttivo del collaboratore, per raggiungere tale obiettivo è indispensabile tenere in debita considerazione il bisogno del collaboratore/trice di riconoscimento da parte dell'organizzazione delle competenze e dei meriti/successi personali nonché di valorizzazione



fernando cova



CLIMAZ p.23

tutela

**ogni realtà aziendale ha il dovere di
tutelare il collaboratore
rispondendo così ad un
bisogno di sicurezza/tranquillità
riducendo il potenziale conflittuale
interno**



fernando cova





conciliazione



ogni realtà aziendale assorbe una quota importante delle risorse e del tempo del dipendente che però nella quasi totalità dei casi è legato ad una famiglia verso la quale si sente in dovere di prestare la propria opera – dedicare il proprio tempo – per soddisfarne i bisogni; il dipendente ha , a sua volta, bisogno di riuscire a conciliare queste “due vite”



svago

**ogni realtà aziendale deve poter contare su
personale motivato ed efficiente
e per questo deve soddisfare il bisogno
di riposo e svago così da non rischiare di
perdere potenziale produttivo.**





**“se vuoi trasformare un uomo in una nullità
non devi far altro che ritenere inutile il suo lavoro”**

Dostoevskij

CAMPUS ONE 2003/2004

Venezia, Genova, Bologna, Firenze, Padova

- > 50% chiede di essere coinvolto nelle scelte.
- > 80% chiede di essere maggiormente informato.
- > 35% chiede di accrescere / migliorare le proprie competenze (sia professionali che sociali)

Circa il 60% afferma che la propria motivazione dipende dalla possibilità:

- di imparare;
- di avere relazioni positive;
- di lavorare in un ambiente di lavoro sereno.


Il 32% considera questi elementi al pari della leva economica.

Il 12% vorrebbe essere maggiormente coinvolto anche nelle decisioni di maggiore responsabilità.

- > 55% è deluso per il proprio trattamento economico.
- > 40% considera la propria collocazione e/ o il proprio incarico non all'altezza delle proprie competenze / aspettative.

- Il talento (la gente migliore) non si motiva con i soldi (certo tutti vogliono avere denaro a sufficienza per vivere come preferiscono)

Cosa è importante
(base 20.000 lavoratori IT in USA su 38 aspetti singoli del lavoro)



■ Sfida	67%
■ Flessibilità	53%
■ Stabilità	44%
■ Retribuzione base	39%
■ Ferie	34%
■ Considerazione in azienda	32%
■ Rispetto dei pari	..%

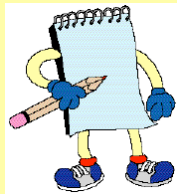
Fonte: Salary Survey di "Information Week" 2001, R. Florida e K.

soddisfazione

deriva da una serie di variabili correlate tra loro,
in particolare, da:

- **fattori individuali:** personalità, intelligenza e capacità, età, stato civile, orientamento al lavoro, etc.;
- **fattori culturali:** atteggiamenti, credenze, valori;
- **fattori sociali:** relazioni con i colleghi, gruppo di lavoro e norme, opportunità di interazione, organizzazione formale, ecc.;
- **fattori ambientali:** influenze politiche, economiche, sociali e tecniche;
- **fattori organizzativi:** struttura formale, politiche del personale e procedure, relazioni tra lavoratori, natura del lavoro, tecnologia e organizzazione, sistemi di management, condizioni e luoghi di lavoro.

**quali incentivi posso offrire agli altri
e che siano apprezzati di più di quello
che mi costano?**



la scala dei bisogni di Maslow

autorealizzazione

-realizzazione -fare
quel che si vuol fare

stima
(sociali)

-collocazione sociale
-reputazione-autostima

appartenenza
(ambientali)

-riconoscimento -approvazione,
-vivere bene (fisico e psicolog.)

sicurezza

-stabilità -casa - salute
- relazioni sociali

fisiologici
(sopravvivenza)

-bere-mangiare
-riposare

il ruolo professionale e la gerarchia dei bisogni

gerarchia dei bisogni

ruolo professionale:

- | | | |
|-------------------------------|---|--|
| 1. fisiologici | → | 1. salario |
| 2. sicurezza | → | 2. garanzie sociali e sindacali |
| 3. appartenenza | → | 3. discrezionalità, autonomia e promozione professionale |
| 4. stima e condizione sociale | → | 4. potere gerarchico |
| 5. autorealizzazione | → | 5. imprenditorialità, creatività, originalità del lavoro |

bisogni di auto
realizzazione
(sviluppo e de-
terminazione di sé)



noi eravamo qui

bisogno di stima
(autostima, riconosci-
mento, status, competenza)

bisogni sociali
(contatti, appartenenza, amore ...)

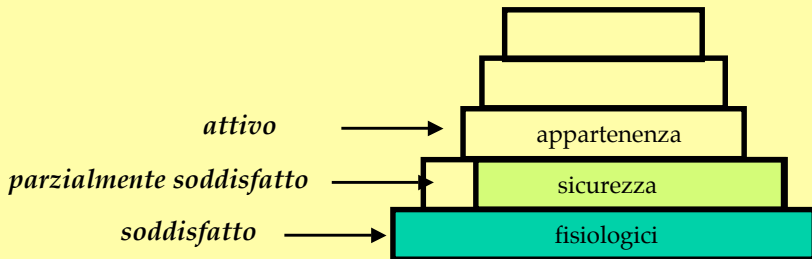
bisogno di sicurezza
(protezione)

11 settembre

bisogni fisiologici
(fame, sete ...)

ordine gerarchico dei bisogni

è un bisogno di ordine superiore
non è "attivo" finché non sono soddisfatti,
anche se non completamente,
i bisogni di ordine inferiore



il “ bisogno ” secondo maslow

definizione di concetto di bisogno:

carezza di un “ oggetto ” desiderato, talché la persona orienta il suo comportamento per raggiungerlo o per soddisfare il relativo bisogno

Maslow

le regole di funzionamento

- un bisogno non diviene motivante finché non sono soddisfatti, anche se non completamente, i bisogni di ordine inferiore
- *un bisogno soddisfatto cessa di essere motivante*
- il comportamento è determinato da più bisogni
- la gerarchia può non essere universale

il benessere organizzativo: 1

il termine di benessere organizzativo designa:

- **lo stato soggettivo di coloro che lavorano in uno specifico contesto organizzativo**
- **l'insieme dei fattori che determinano o contribuiscono a determinare il benessere di chi lavora**

il benessere organizzativo: 2

il benessere organizzativo si riferisce alla capacità di un'organizzazione di

promuovere e mantenere il più alto grado di **benessere** fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione.



il benessere organizzativo: 3

supervisionare la salute di un'organizzazione vuol dire monitorare alcune dimensioni oltre che tener sotto controllo gli indici di malessere

tra le dimensioni esplorate attraverso un questionario vi sono, di solito,:

- l'organizzazione come luogo "accogliente" per il dipendente, un luogo dove poter comunicare con franchezza, potersi sentire coinvolti in ciò che fanno ed avere un certo peso nelle decisioni da prendere
- la reputazione di cui gode l'organizzazione nei confronti dell'ambiente esterno e la reputazione tra settori e strutture all'interno della stessa;
- le motivazioni ed il senso di appartenenza degli operatori.

Le motivazioni

- **valorizzare le risorse umane**, aumentare la **motivazione** dei collaboratori, migliorare i **rapporti** tra dirigenti e collaboratori, accrescere il **senso di appartenenza** e di **soddisfazione dei lavoratori per la propria azienda**;
- rendere attrattiva l'azienda per i talenti migliori;
- **migliorare l'immagine interna ed esterna e la qualità complessiva dei servizi forniti dall'azienda (organizzazione+comunicazione=immagine)**
- diffondere la cultura della **partecipazione**, quale presupposto dell'**orientamento al risultato**, al posto della cultura dell'adempimento;
- realizzare sistemi di **comunicazione interna**;

**indagare il clima interno
all'organizzazione, le motivazioni che i
lavoratori hanno nelle loro attività
quotidiane, l'integrazione ed il senso di
appartenenza all'azienda**





senso di appartenenza e soddisfazione dei dipendenti della azienda

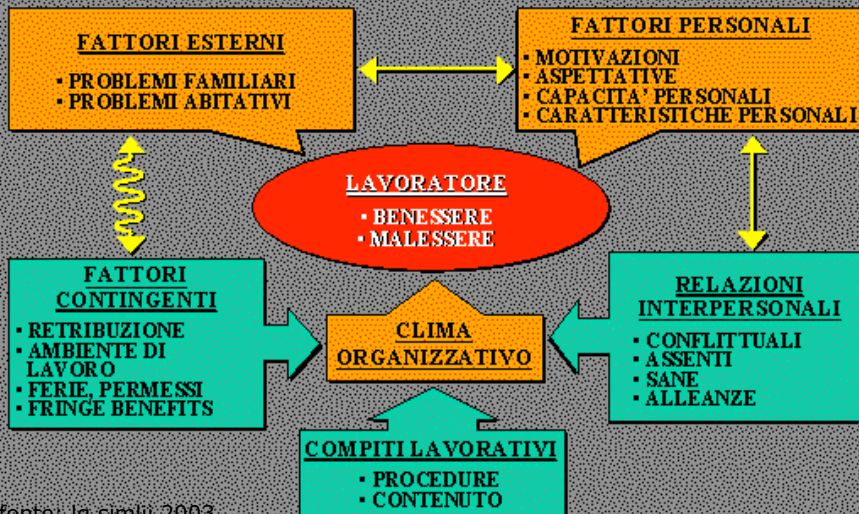


**biografia (variabili socio-anagrafiche)
(ciò che un dipendente fa e che ha fatto precedentemente)**

**partecipazione, bisogni e motivazioni (rapporti)
(ciò che un dipendente pensa del proprio lavoro)**

**aspettative verso la azienda
(ciò che un dipendente si aspetta dal proprio lavoro e dall'azienda)**

FATTORI PSICOSOCIALI



fonte: Ig simlil 2003

E-I-III-MED-LAVORO-AMB-1998

indicatori di “benessere”

1	soddisfazione per l'organizzazione	gradimento per l'appartenenza a una organizzazione ritenuta di valore
2	voglia di impegnarsi per l'organizzazione	desiderio di lavorare per l'organizzazione anche oltre il richiesto
3	sensazione di far parte di un team	percezione di puntare, uniti, verso un obiettivo. percezione di una coesione emotiva nel gruppo.
4	voglia di andare al lavoro	quotidiano piacere nel recarsi al lavoro.
5	elevato coinvolgimento	sensazione che, lavorando per l'organizzazione, siano soddisfatti anche bisogni personali.
6	speranza di poter cambiare le condizioni negative attuali	fiducia nella possibilità che l'organizzazione abbia la capacità di superare gli aspetti negativi esistenti.
7	percezione di successo dell'organizzazione	rappresentanza della propria organizzazione come vincente.
8	rapporto tra vita lavorativa e privata	percezione di un giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero.
9	relazioni interpersonali	soddisfazione per le relazioni interpersonali costruite sul posto di lavoro.
10	valori organizzativi	condivisione dell'operato e dei valori espressi dall'organizzazione.
11	immagine del management	fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza (credibilità) e apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza (stima).

indicatori di “malessere”

1	insofferenza nell'andare al lavoro	esistenza di una difficoltà quotidiana a recarsi al lavoro.
2	assenteismo	assenze dal luogo di lavoro per periodi più o meno prolungati e comunque sistematici.
3	disinteresse per il lavoro	scarsa motivazione che può o meno esprimersi anche attraverso comportamento di scarso rispetto di regole e procedure, e nella qualità del lavoro.
4	desiderio di cambiare lavoro	desiderio chiaramente collegato all'insoddisfazione per il contesto lavorativo e/o professionale in cui si è inseriti.
5	alto livello di pettegolezzo	il pettegolezzo raggiunge livelli eccessivi, rendendolo quasi un sostituto dell'attività lavorativa.
6	covare risentimento verso l'organizzazione	il dipendente prova rancore-rabbia nei confronti della propria organizzazione fino ad esprimere un desiderio di rivalsa.
7	aggressività inabituale e nervosismo	espressione di aggressività, anche solo verbale, eccedente rispetto all'abituale comportamento della persona, che può manifestarsi anche al di fuori dell'ambito lavorativo. irritabilità.

8	disturbi psicosomatici	classici disturbi dell'area psicosomatica (sonno, apparato digerente, ecc..).
9	sentimento di inutilità	la persona percepisce la propria attività come vana, inutile, non valorizzabile.
10	sentimento di irrilevanza	la persona percepisce se stessa come poco rilevante, quindi sostituibile, non determinante per lo svolgimento della vita lavorativa dell'organizzazione.
11	sentimento di disconoscimento	la persona non sente adeguatamente riconosciuti né le proprie capacità né il proprio lavoro.
12	lentezza nella performance	i tempi per portare a termine i compiti lavorativi si dilatano con o senza autopercezione del fenomeno.
13	confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti, ecc..	il dipendente e/o cliente non ha chiaro < chi fa cosa >, senza che a volte, ciò determini disagio e desiderio di porvi rimedio.
14	venir meno della propositività a livello cognitivo	è assente sia la disponibilità ad assumere iniziative che il desiderio di sviluppo delle proprie conoscenze professionali.
15	aderenza formale alle regole e anaffettività lavorativa	pur svolgendo i propri compiti e attenendosi alle regole e procedure dell'organizzazione, il dipendente non partecipa emotivamente ad esse.

variabili critiche 1



a. caratteristiche dell'ambiente nel quale il lavoro si svolge.

l'azienda possiede un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente.

b. chiarezza degli obiettivi organizzativi e coerenza tra enunciati e pratiche organizzative

l'azienda definisce obiettivi espliciti e chiari ed assicura coerenza tra enunciati e prassi operative.

c. riconoscimento e valorizzazione delle competenze.

l'azienda riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimola nuove potenzialità, assicurando adeguata varietà dei compiti ed autonomia nella definizione dei ruoli organizzativi nonché pianificando adeguati interventi di formazione.

variabili critiche 2



d. comunicazione intraorganizzativa circolare.

l'azienda ascolta le istanze dei dipendenti e stimola il senso di utilità sociale del loro lavoro.

e. circolazione delle informazioni.

l'azienda mette a disposizione dei dipendenti le informazioni pertinenti il loro lavoro

f. prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali.

l'azienda adotta tutte le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali

g. clima relazionale franco e collaborativo.

l'azienda stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo e collaborativo

variabili critiche 3



h. scorrevolezza operativa e supporto verso gli obiettivi

l'azienda assicura la scorrevolezza operativa e la rapidità di decisione e supporta l'azione verso gli obiettivi

i. giustizia organizzativa

l'azienda assicura, nel rispetto dei CCNL, equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale e di attribuzione dei carichi di lavoro

l. apertura all'innovazione

l'azienda è aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale

m. stress

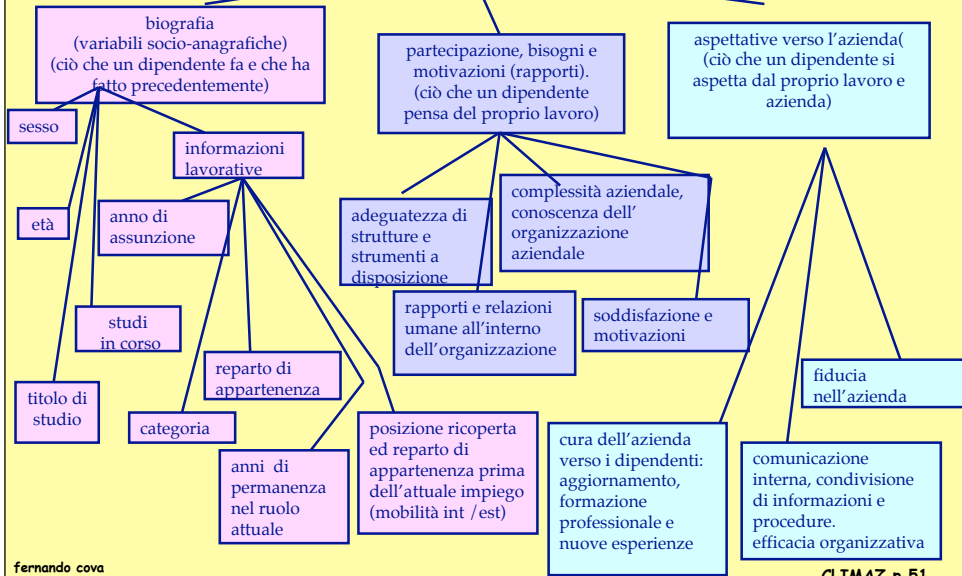
l'azienda tiene sotto controllo i livelli percepiti di fatica fisica e mentale nonché di stress

n. conflittualità

l'azienda gestisce l'eventuale presenza di situazioni conflittuali manifeste o implicite



senso di appartenenza e soddisfazione dei dipendenti della azienda



il processo per la rilevazione e il miglioramento del benessere organizzativo

- a. individuazione dei ruoli nel processo di rilevazione e miglioramento del benessere
- b. definizione della procedura di rilevazione e d'intervento
- c. predisposizione degli strumenti di rilevazione
- d. raccolta dei dati
- e. elaborazione dei dati
- f. restituzione dei risultati
- g. definizione del piano di miglioramento
- h. monitoraggio e verifica del piano di miglioramento.



contenuti e strumenti del piano di miglioramento

sulla base delle rilevazioni condotte, l'azienda, deve adottare un piano di miglioramento del benessere organizzativo che può riguardare uno o più dei seguenti aspetti:

- a. struttura e ruoli organizzativi
- b. innovazione tecnologica
- c. processi organizzativi
- d. cultura organizzativa
- e. politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane
- f. comunicazione interna e esterna
- g. modifica di norme e procedure
- h. miglioramenti ambientali



in questa organizzazione mi sento.....

(stralcio di questionario)

1 2 3 4 5 6 7
mai sempre

- sereno nel gestire le situazioni che si presentano
- di poter organizzare il mio lavoro in piena indipendenza
- aperto al dialogo con tutte le persone che mi circondano
- di non perdere la “carica” anche nei momenti di maggiore fatica
- di finalizzare gli sforzi in relazione agli obiettivi
- di cooperare tutti insieme per lo stesso obiettivo
- fiducioso anche quando le cose non vanno come mi aspetto





esempio 1

- questionario con 20 domande di cui 9 socio-anagrafiche e 11 che tentano di esplorare varie dimensioni **dell'agire all'interno dell'organizzazione.**
- si indagano, oltre alla **biografia** dei lavoratori, la sfera della **soddisfazione** (adeguatezza di strumenti e strutture lavorative – proposte di iniziative di **comunicazione interna**), dei **rapporti interpersonali**, delle **motivazioni**, la **conoscenza dell'organizzazione**, le **aspettative** ed i **bisogni**.

il questionario 1

1) sesso m f

2) età (anni)

3) titolo di studio

- nessuno
- licenza elementare
- licenza media
- diploma
- laurea (specificare quale).....
- *post-laurea*

4) eventuali studi in corso

- nessuno
- università
- scuola superiore della p.a.
- corsi di specializzazione
- *master*
- corsi di formazione
- altro (specificare).....

11) in una organizzazione complessa come la azienda, l'articolazione territoriale degli uffici può impedire una reale e completa condivisione delle informazioni. quanto sei d'accordo con tale affermazione?

molto d'accordo	abbastanza d'accordo	poco d'accordo	per niente d'accordo	non so
--------------------	-------------------------	-------------------	-------------------------	--------

12) in una scala da 1 a 7 (dove 1 è il minimo e 7 è il massimo) quanto ritieni che influisca positivamente sul tuo lavoro il rapporto con:

- | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| • colleghi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • capo diretto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • superiori | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • clienti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • altri
(indicare.....) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

13) quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni?

- **le condizioni lavorative dei dipendenti della azienda sono migliorate negli ultimi tempi.**

molto	abbastanza	poco	per niente	non so
d'accordo	d'accordo	d'accordo	d'accordo	

- **i dipendenti della azienda potrebbero fare molto di più di quello che fanno.**

molto	abbastanza	poco	per niente	non so
d'accordo	d'accordo	d'accordo	d'accordo	

- **per far lavorare meglio i dipendenti della azienda occorrerebbero ulteriori corsi di formazione.**

molto	abbastanza	poco	per niente	non so
d'accordo	d'accordo	d'accordo	d'accordo	

- **per far lavorare meglio i dipendenti della azienda andrebbe ulteriormente sviluppato un sistema che attribuisca al merito, alle competenze ed alla mole di lavoro un corrispondente riconoscimento economico.**

molto	abbastanza	poco	per niente	non so
d'accordo	d'accordo	d'accordo	d'accordo	

- **un rapporto più diretto e costante con la dirigenza assicura una migliore qualità nell'impegno lavorativo dei dipendenti regionali.**

molto	abbastanza	poco	per niente	non so
d'accordo	d'accordo	d'accordo	d'accordo	

14) secondo te, in questa azienda:

v f

- **il cliente è “ viene prima di tutti “**
- **c'è un costante rinnovamento organizzativo**
- **sono in atto procedure di snellimento burocratico**
- **non c'è un vero impegno per il cambiamento**
- **si sa quello che fa la concorrenza**

15) in una scala da 1 a 7 (dove 1 è il minimo e 7 è il massimo) indica quanto, ciascuna delle seguenti opzioni, favorisce lo sviluppo ed il mantenimento di una buona comunicazione interna.

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| • riunioni periodiche per aree, settori e servizi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • <i>newsletter</i> , <i>e-mail</i> opuscoli informativi e circolari | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • periodico di comunicazione interna | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • bacheche | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • eventi, <i>convention</i> , iniziative ricreative dei dipendenti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • chiarezza e condivisione dei valori all'interno dell'organizzazione | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • coerenza di comportamenti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

16) negli ultimi due anni hai svolto corsi di formazione?

si

no (passa alla domanda n. 19)

17) se si puoi per favore indicarne l'ambito?

- **informatica**
- **procedure amministrative**
- **competenze specialistiche**
- **competenze trasversali**
- **altro (specificare).....**

18) quanto ritieni che le tue competenze professionali si siano accresciute?

molto

abbastanza

poco

per niente

non so

19) al fine di migliorare l'efficacia organizzativa dell'azienda su quali aspetti interverresti con maggior forza? (indicarne almeno tre)

- rapporti con clienti
- rapporti con fornitori
- rapporti interni
- informatizzazione
- arricchimento personale
- distribuzione di spazi ed uffici
- sistema di comunicazione interna
- monitoraggio dei procedimenti
- altro (specificare).....

20) oltre alle indicazioni sopra elencate sapresti dare suggerimenti su altri aspetti che, a tuo giudizio, concorrono a migliorare il funzionamento e l'organizzazione dell'azienda?

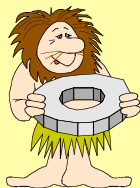
- profilo generale
- confort
- chiarezza obiettivi
- valorizzazione
- ascolto
- circolazione informazioni
- conflittualità
- qualità relazioni
- fluidità operativa
- equità
- stress
- utilità del lavoro
- sicurezza
- caratteristiche dei compiti
- innovazione
- sintomi psicofisici



• area innovazione

la mia azienda sa

- acquisire nuove tecnologie
- acquisire nuove attrezzature
- migliorare processi
- confrontarsi con altre organizzazioni
- riconoscere e affrontare errori del passato
- accogliere le richieste dell'utenza
- introdurre nuove professionalità
- sviluppare competenze innovative
- stabilire collaborazioni con altre organizzazione
- sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro



• indicatori positivi

- sono soddisfatto per l'organizzazione
- ho il desiderio di impegnare nuove energie sul lavoro
- ho la sensazione di far parte di un team
- ho voglia di andare al lavoro
- ho la sensazione di realizzazione personale
- ho fiducia nel cambiamento delle condizioni negative
- ritengo giusto l'equilibrio lavoro / vita privata
- ottengo soddisfazioni per le relazioni sul lavoro
- condivido i valori dell'organizzazione
- ho fiducia nelle capacità della dirigenza
- apprezzo le qualità morali della dirigenza
- organizzazione è apprezzata all' dell'esterno



• indicatori negativi

il questionario 2

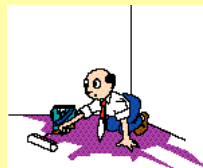
- ho insofferenza nell'andare al lavoro
- provo disinteresse per il lavoro
- desidero cambiare ambiente di lavoro
- in azienda c'è troppo pettegolezzo
- ho risentimento verso l'organizzazione
- sono aggressivo e nervoso
- ho la sensazione di fare cose inutili
- ho la sensazione di contare poco nell'organizzazione
- ho la sensazione di non essere valutato adeguatamente
- ho la sensazione di lavorare meccanicamente
- procedo con lentezza nell'esecuzione dei compiti
- esiste confusione su compiti e ruoli
- l'azienda ha mancanza di idee
- troppe assenze sul lavoro



• ambiente e pulizia

la mia azienda ha adeguata

- pulizia
- illuminazione
- temperatura
- silenziosità
- buone condizioni dell'edificio
- gradevolezza ambienti e arredi
- sufficiente spazio disponibile per persona
- adeguati servizi igienici
- mensa adeguata



• ambiente e sicurezza

la mia azienda ha

- attenzione dell'organizzazione alla salute nell'ambiente di lavoro - impianti elettrici
- rumorosità contenuta
- adeguata protezione per le polveri
- PC e videoterminali moderni e adeguati
- istituito divieto di fumo
- ha pochi infortuni



• caratteristiche lavoro

il questionario 2

il mio lavoro

- mi procura fatica fisica
- mi procura fatica mentale
- ha un sovraccarico di lavoro
- ha monotonia e ripetitività
- mi procura un sovraccarico emotivo
- mi procura isolamento
- contatti con le persone che mi soddisfa
- ho la diretta responsabilità del lavoro
- ci sono rigidità di norme e procedure
- quanto pesano le caratteristiche indicate



il questionario 2

• rapporto con il capo

- i capi desiderano essere informati sui problemi
- chi avanza richieste viene ascoltato dai capi
- i capi trattano i dipendenti in maniera equa
- i criteri con cui si valutano le persone sono equi
- i capi assicurano la diffusione delle informazioni
- il comportamento dei capi è coerente
- i cambiamenti sono comunicati a tutto il personale
- i capi aiutano a lavorare nel modo migliore
- i capi coinvolgono i collaboratori



fernando cova



CLIMAZ p.71

il questionario 2

• rapporto con i colleghi

- i dipendenti vanno incontro alle esigenze dell'azienda
- esiste collaborazione tra i colleghi
- chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti
- tutti si impegnano per raggiungere i risultati
- anche tra i colleghi ci si ascolta
- esistono scambi di informazioni con altri gruppi di lavoro
- nel gruppo di lavoro si trovano soluzioni ai problemi



diagramma polare

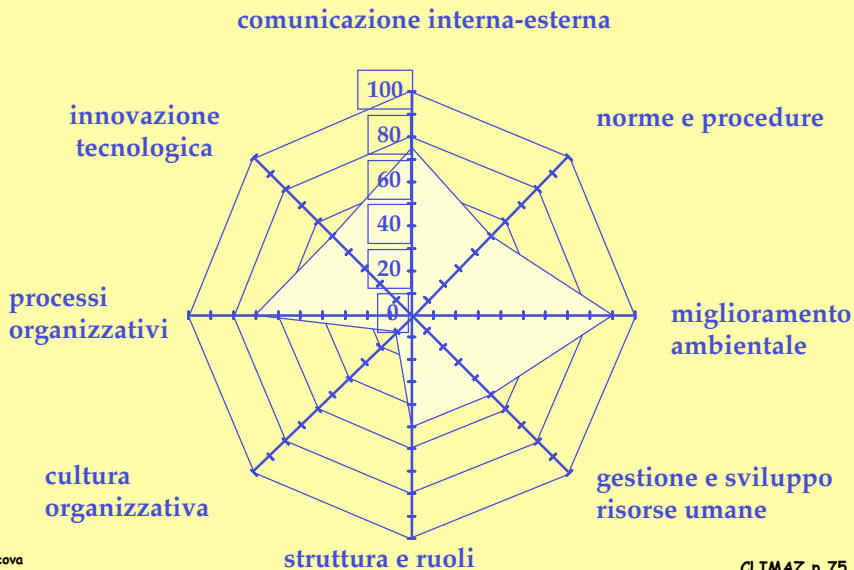
visualizza su un solo diagramma un insieme di parametri, permettendo di tenere sotto controllo la situazione generale e di individuare prontamente eventuali anomalie

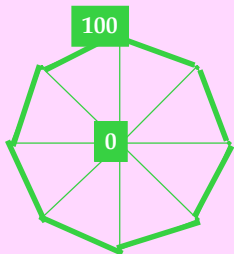
diagramma polare

procedura

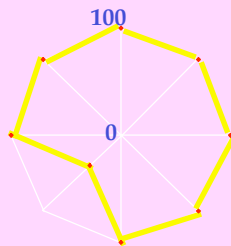
- individuare i parametri che caratterizzano il problema analizzato: a ciascuno di essi corrisponde una posizione del raggio sul grafico polare
- disegnare raggi equidistanti e graduati, recanti all'estremità il nome del parametro
- definire un'unità di misura per ogni parametro (spesso in percentuale ed uniformemente per tutti i parametri)
- riportare su ogni raggio il valore del parametro
- collegare con una linea spezzata i punti relativi a ciascuna misura

DIAGRAMMA POLARE

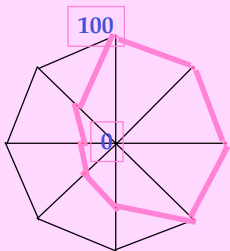




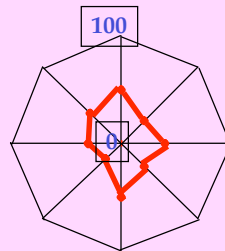
**tutti i parametri sono
sotto controllo**



**un parametro e'
fuori controllo**



**numerosi parametri sono
fuori controllo**



**tutti i parametri sono
fuori controllo**

una massima...

**quando fai programmi per un solo anno...
semina grano**

**quando fai programmi per dieci anni...
pianta alberi**

**quando fai programmi per tutta la vita...
addestra ed educa gli uomini**

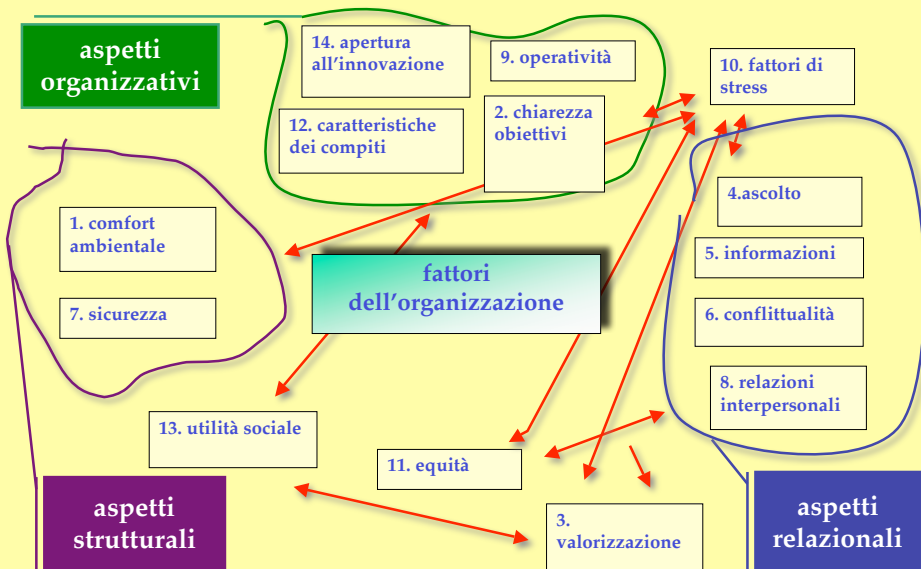
kwan-tzu (300 a.c.)



le azioni di miglioramento



i fattori dell'organizzazione l'individuazione di famiglie per affinità



definire il livello di intervento



le possibili leve

strategie e politiche

struttura

- macro (holding, responsabilità estesa)
- micro (ruoli, competenze)

meccanismi operativi

- sistemi di pianificazione, programmazione e controllo
- sistemi di valutazione
- modalità decisionali (deleghe)
- sistema informativo
- organizzazione per processi

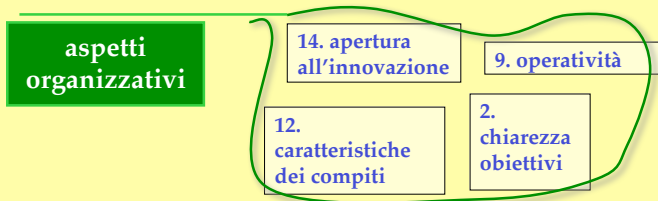
sistema premiante

stili di leadership

cultura e i valori

competenze

incrocio tra le leve con le famiglie di affinità tra i fattori organizzativi



alcuni esempi

- *modalità di pianificazione, gestione, controllo e valutazione*
- *struttura e ruoli*
(*polivalenza, polifunzionalità, ruoli ricchi di responsabilità*)
- *sistema premiante*
- *organizzazione per processi*

incrocio tra le leve con le famiglie di affinità tra i fattori organizzativi

alcuni esempi

- *comunicazione organizzativa
(il flusso delle informazioni interno e la
comunicazione esterna)*
- *lavoro in team*
- *comunicazione interpersonale
(capo-collaboratore, collega-collega,
collega-utenti)*
- *gestione dei conflitti e negoziazione*
- *sensibilità comportamentali*

4. ascolto

5. informazioni

6. conflittualità

8. relazioni
interpersonali

aspetti
relazionali

Incroccio tra le leve con le famiglie di affinità tra i fattori organizzativi



Alcuni esempi

- *Attrezzature, tecnologia e arredi*
- *Rispetto norme relative alla sicurezza*
- *Qualità degli ambienti*

“non ci sono cattivi reggimenti,
solo cattivi comandanti”



Napoleone

percorso di lavoro 1

- identificare le aree da indagare

**dimensione
psicologica-
comportamentale**

senso di appartenenza
valori aziendali
stile dei capi
rapporti con i colleghi
percezione dei cambiamenti

**dimensione
organizzativa-
strutturale**

strategie aziendali
comunicazione interna
organizzazione del lavoro
sviluppo del personale
sistema premiante

percorso di lavoro 2

predisporre il questionario

si	no
----	----

1	2	3	4	5	6	7
mai			sempre			

**molto
d'accordo**

**abbastanza
d'accordo**

**poco
d'accordo**

**per niente
d'accordo**

non sono

compilazione del questionario

dove ?
quando ?

pro & contro



percorso di lavoro 3

la lettura dei grafici

la stesura di una relazione

la presentazione alla direzione

la presentazione al personale

l'approfondimento analitico per settori

l'individuazione di azioni di miglioramento

le strategie di sviluppo e le priorità

**comunicazione al personale
e massima divulgazione**

**ogni azione che intraprendo è utile
al collaboratore ?**

ma poi

diventa utile al cliente ?

QUESTIONARIO CAPI

il questionario 3

impresa: _____

data: _____

responsabile dell'indagine: _____

si risponda con sì o no alle seguenti domande, evitando di lasciare risposte incomplete:

- 1 vengono effettuati sforzi costanti per migliorare la qualità e l'accuratezza della comunicazione col cliente (esempio: accelerare il tempo di risposta, eliminare imprecisioni nelle fatture ed offrire un'assistenza tecnica più efficace)?
- 2 l'organizzazione ha parametri chiari per valutare la propria immagine (logo, colori...)?
- 3 la comunicazione con i clienti è verificata attraverso un campione casuale che ne assicuri la conformità agli obiettivi aziendali?
- 4 il livello dirigenziale è coinvolto direttamente nel determinare le esigenze e le aspettative del cliente?
- 5 l'impresa valuta con regolarità quanto i suoi prodotti incontrino le aspettative del cliente?
- 6 l'impresa rivede spesso le richieste di prodotti e servizi per assicurarsi che siano in linea con le forniture già effettuate?
- 7 l'impresa conduce regolarmente ricerche sui clienti chiave per ottenere informazioni approfondite concernenti le loro aspettative?

8 l'impresa si preoccupa di capire i motivi per cui il cliente acquista un determinato prodotto?

9 l'organizzazione ha un mercato obiettivo ben definito?

10 l'impresa ha informazioni precise sul suo posizionamento?

il questionario 3

11 l'organizzazione tratta ogni consumatore come un investimento?

12 l'organizzazione lavora per mantenere le promesse fatte ai consumatori?

13 l'organizzazione cerca informazioni obiettive sui consumatori potenziali?

14 l'organizzazione stima correttamente e periodicamente la domanda di mercato?

15 l'organizzazione valuta i fattori che influenzano le vendite dei suoi prodotti/servizi?

16 i cambiamenti nella domanda di mercato vengono monitorati costantemente e considerati come guida nel processo di sviluppo di nuovi prodotti?

17 il management si pone obiettivi a lungo termine in cui si tenga conto dei risultati della soddisfazione del cliente?

18 l'organizzazione valuta periodicamente l'interesse, l'uso ed il livello di consapevolezza che i clienti hanno dei suoi prodotti?

19 l'impresa incrementa la comunicazione tra dirigenza e personale di contatto, per discutere dei problemi incontrati dai clienti?

- 20 nel definire gli obiettivi, l'impresa tiene conto dei suggerimenti degli impiegati?
- 21 le informazioni sulla disponibilità di prodotti e servizi sono diffuse regolarmente al personale?
- 22 l'organizzazione dispone di solide procedure di servizio ai clienti, ben radicate nel tessuto aziendale?
- 23 l'impresa fornisce supporto, supervisione e risorse che permettano ai dipendenti di raggiungere gli obiettivi prefissati?
- 24 l'impresa seleziona con cura i dipendenti anche in relazione alla loro abilità di rapportarsi ai clienti?
- 25 lo sviluppo personale e professionale dei dipendenti è riconosciuto come un fattore di successo?
- 26 le esigenze di miglioramento professionale sono discusse regolarmente col personale?
- 27 gli impiegati che hanno un contatto diretto con i clienti sono formati per avere un comportamento idoneo?
- 28 la performance ed il potenziale di ogni impiegato è valutato periodicamente dai superiori?
- 29 c'è una verifica periodica degli atteggiamenti e dei comportamenti tenuti dai dipendenti nei riguardi dei clienti?
- 30 l'organizzazione ha condotto validi studi statistici sulla soddisfazione dei clienti?
- 31 l'organizzazione prevede un piano globale di misura, gestione e sviluppo della soddisfazione?
- 32 il proposito del progetto di ricerca è determinato prima della sua implementazione?
- 33 valutando la soddisfazione del cliente, l'impresa stabilisce obiettivi realistici?

- 34 l'organizzazione cerca di capire obiettivamente la prospettiva del cliente?
- 35 l'organizzazione ottiene, in modo regolare, dati statistici attendibili su come i consumatori effettivi e potenziali percepiscono i suoi prodotti/servizi?
- 36 per implementare l'indagine sulla soddisfazione del cliente, l'organizzazione pianifica attentamente la distribuzione, la raccolta e l'analisi?
- 37 selezionando gli obiettivi, l'organizzazione cerca informazioni che la metteranno in grado di migliorare la soddisfazione del cliente?
- 38 gli strumenti di misurazione sono progettati correttamente sulle caratteristiche del campione?
- 39 quando si comincia un progetto di ricerca per valutare la soddisfazione del cliente, l'organizzazione verifica le metodologie disponibili selezionando quella che meglio risponde agli obiettivi del progetto?
- 40 prima di fare la scelta definitiva, l'organizzazione prende in considerazione le risorse finanziarie a sua disposizione?
- 41 il management è pienamente coinvolto nella scelta della metodologia?
- 42 i metodi di distribuzione e raccolta garantiscono la casualità della scelta del campione?
- 43 vengono fatti tutti gli sforzi possibili per garantire l'anonimato delle risposte?
- 44 le conclusioni sono presentate in modo semplice a tutti i soggetti del processo?
- 45 i risultati delle indagini statistiche sono regolarmente rivisti dalla dirigenza?

- 46 i dirigenti simulano di essere clienti per verificare in che modo si comportino i dipendenti?
- 47 l'impresa confronta i propri processi di rilevazione con quelli dei concorrenti? [il questionario 3](#)
- 48 l'organizzazione si preoccupa di capire quali siano i punti di forza e debolezza rispetto alla concorrenza percepiti dal cliente?
- 49 c'è un confronto costante con i risultati dei concorrenti?
- 50 l'impresa rivede tali informazioni in modo regolare al fine di modificare il proprio comportamento in relazione ai risultati?
- 51 le informazioni sui concorrenti sono riviste per valutare l'effettiva capacità di competere?
- 52 l'impresa monitorizza costantemente l'introduzione di nuovi prodotti nel suo mercato obiettivo?
- 53 i presupposti di base sono continuamente valutati e modificati in relazione alle variazioni del mercato?
- 54 l'impresa monitora costantemente i cambiamenti nell'ambiente competitivo?
- 55 esistono procedure per la raccolta ed il controllo dei problemi e dei reclami dei consumatori?
- 56 l'impresa usa i reclami dei clienti per individuare le proprie aree critiche?
- 57 i problemi e i reclami sono considerati come opportunità di miglioramento?
- 58 il gestione dei reclami è revisionata regolarmente per trovare nuove soluzioni ai problemi?
- 59 esiste un registro dei reclami/suggerimenti che evidenzia la natura e la fonte dei problemi insieme ai metodi per risolverli?

- 60 i registri dei reclami/suggerimenti sono controllati regolarmente dai manager per migliorare i risultati nel servizio alla clientela e per correggere possibili mancanze nei prodotti/servizi?
- 61 i singoli manager sono ritenuti responsabili della perdita di clienti e della cancellazione degli ordini risultante da un non adeguato servizio alla clientela?
- 62 sono organizzate riunioni dei clienti per assicurarsi una continua fonte di informazioni sui cambiamenti nelle loro aspettative?
- 63 se il personale di contatto è in grado di fornire un servizio al cliente superiore rispetto agli standard minimi, esistono incentivi che ricompensino adeguatamente il suo sforzo?
- 64 l'organizzazione ha un budget specifico per la verifica dell'allocazione strategica delle risorse?
- 65 vengono stabilite soglie di profitto o di ricavo che un prodotto deve generare per poter rimanere nel portafoglio?
- 66 vengono regolarmente valutate le strategie competitive in rapporto all'allocazione delle risorse?
- 67 i dirigenti perseguono attivamente la remunerazione del capitale nel lungo periodo?
- 68 i dirigenti perseguono attivamente la remunerazione del capitale nel lungo periodo?
- 69
- 70

QUESTIONARIO DIPENDENTI

il questionario 4

impresa: _____

data: _____

responsabile dell'indagine: _____

si risponda con sì o no alle seguenti domande, evitando di lasciare risposte incomplete:

- 1 secondo lei, tra i suoi colleghi è diffusa la cultura che "il cliente viene prima di tutto"?
- 2 secondo lei, la sua impresa tratta ogni consumatore come un investimento?
- 3 vengono effettuati sforzi costanti per migliorare la qualità e l'accuratezza nel suo rapporto col cliente (esempio: accelerare il tempo di risposta, eliminare imprecisioni nelle fatture ed offrire un'assistenza tecnica più efficace)?
- 4 sono previsti corsi aziendali in cui il personale viene formato ad un comportamento professionale e cortese con il cliente?
- 5 la comunicazione con il cliente è considerato dai dirigenti un elemento chiave nel successo della sua impresa?
- 6 le azioni ed il comportamento del personale che comunica col cliente sono guidati da regole scritte?
- 7 tali regole vengono effettivamente seguite dal personale?
- 8 l'impresa ha un registro/banca dati dove riportare le telefonate ricevute dai clienti?

- 9 la sua organizzazione lavora per mantenere le promesse fatte ai consumatori?
- 10 c'è comunicazione diretta tra personale di contatto e responsabili dell'area marketing per discutere dei problemi del cliente?
- 11 esistono regole per la raccolta di problemi e reclami dei clienti?
- 12 esiste una banca dati dei reclami/suggerimenti che registri il cliente che ha reclamato, la fonte del problema ed i metodi per risolverlo?
- 13 e' garantita una comunicazione efficace tra le diverse unità per rendere più efficiente il servizio al cliente?
- 14 i dirigenti verificano periodicamente con i dipendenti gli sforzi di comunicazione?
- 15 i dirigenti le forniscono informazioni chiare sulle esigenze dei clienti?
- 16 i dirigenti la incoraggiano a comunicare con i clienti per capire quali siano le loro esigenze?
- 17 l'impresa fornisce ai dipendenti esempi di comunicazione efficace col cliente da prendere come esempio?
- 18 secondo lei, nel definire i miglioramenti, l'impresa tiene conto dei suggerimenti del personale?
- 19 lei riceve regolarmente informazioni sulla disponibilità di prodotti e servizi?
- 20 si sente fiero di lavorare per questa impresa?
- 21 si sente parte integrante dell'organizzazione?

- 22 le vengono fornite informazioni chiare sugli orari di lavoro, la retribuzione, i benefit e le condizioni contrattuali?
- 23 le sono state definite chiaramente le sue responsabilità nei confronti del cliente?
- 24 sa a chi far rapporto per eventuali problemi o disservizi?
- 25 i dirigenti concedono sufficiente autorità al personale di contatto nel risolvere i problemi dei clienti?
- 26 sono verificati periodicamente i comportamenti tenuti dai dipendenti nei riguardi dei clienti?
- 27 lavora in un ambiente in cui si sente a proprio agio?
- 28 le è mai stato sottoposto un questionario per esprimere le sue esigenze relative all'attività lavorativa?
- 29 sono stati fatti tutti gli sforzi possibili per garantire l'anonimato delle sue risposte?
- 30 e' stato informato dei risultati dell'indagine?
- 31 le conclusioni le sono state presentate in modo semplice?
- 32 nel presentare le conclusioni, le hanno descritto le azioni che sarebbero state intraprese per migliorare il servizio?
- 33 l'impresa misura regolarmente la sua soddisfazione nello svolgimento dell'attività lavorativa?
- 34 secondo lei, lo sviluppo personale e professionale del dipendente è riconosciuto dall'impresa come un fattore di successo?

il questionario 4

- 35 i dirigenti sono sensibili alle sue esigenze di crescita personale e professionale?
- 36 l'impresa ha definito parametri obiettivi in base ai quali è valutato lo svolgimento del lavoro da lei svolto?
- 37 nel caso il cliente sia particolarmente soddisfatto del servizio da lei prestato, ottiene degli incentivi/premi dai dirigenti?
- 38 si sente incentivato a fornire un servizio sempre migliore al cliente?
- 39 nella sua impresa, esiste la possibilità di proporre nuove idee per migliorare il servizio?
- 40 c'è un confronto costante con i prodotti/servizi dei concorrenti?
- 41
- 42
- 43
- 44
- 45

il questionario 5

Traccia di questionario per realizzare interviste di gruppo finalizzate alla rilevazione del clima aziendale e dei bisogni dei collaboratori (Damascelli Bosotti)

Azienda.....

Località.....

Intervista di gruppo eseguita il giorno

Partecipanti

A - Conoscenza della società - Comunicazioni Interne

- Conoscete il numero dei dipendenti della vostra società? Quanti sono?
- L'azienda vi informa sui suoi programmi futuri?
- Conoscete il nome dell'amministratore delegato; del presidente?
- Secondo voi i vostri colleghi diffidano delle informazioni che fornisce la Direzione?
- Quale è, per il personale, la principale fonte di informazioni sull'azienda? (capo diretto; colleghi; sindacato, circolari; bacheca; giornale aziendale; riunioni con i capi)

B - Conoscenza del mercato

il questionario 5

- Conoscete il nome dei maggiori concorrenti della vostra azienda?
- Secondo voi il fatturato del vostro settore industriale, negli ultimi anni, in Italia è cresciuto/ diminuito/ rimasto stabile?
- Secondo voi, il fatturato della vostra azienda, negli ultimi anni, è aumentato/ diminuito/ rimasto stabile?
- Secondo voi la clientela (numero di clienti) della vostra azienda, è cresciuto/ diminuito/ rimasto stabile?
- Secondo voi sono utili le attività promozionali realizzate dalla vostra azienda?

C - Servizio e immagine

- Secondo voi, il servizio reso al cliente è un elemento importante per vincere la concorrenza?
- A In che cosa si rivela un servizio efficiente alla clientela (rapidità nelle consegne/ precisione amministrativa/ prodotti affidabili/ cortesia/ ...)?
- Ritenete che l'immagine della vostra azienda sia migliorata/ stabile/ peggiorata negli ultimi tempi?
- Ritenete che il nome della vostra azienda sia più/ meno apprezzato di un tempo? Se vi capita di incontrare un nuovo conoscente, gli dite con orgoglio che lavorate nella azienda X?
- Pensate che il nuovo conoscente vi reputi una persona fortunata, che ha un buon posto di lavoro?
- Pensate che la vostra azienda sia all'avanguardia nel suo settore?

D - Clima, valutazione, ricompense

il questionario 5

- Se fate un buon lavoro, se risolvete un problema, il vostro capo se ne accorge e vi elogia?
- Vi sentite mai annoiati sul lavoro?
- Se in azienda qualcosa va storta, i capi sanno assumersene la responsabilità?
- Se si presenta un problema sul lavoro, sapete sempre a chi rivolgervi?
- Secondo voi, l'azienda svolge una sufficiente attività di addestramento?
- Le vostre relazioni con i colleghi sono buone / soddisfacenti / cattive?
- Con i colleghi è normale aiutarsi sul lavoro?
- I vostri colleghi vanno d'accordo tra loro?
- Vedete spesso alcuni colleghi anche fuori dal lavoro?
- Ricevete dai capi tutte le informazioni necessarie per lo svolgimento del vostro lavoro?
- I vostri capi vi ascoltano sempre con attenzione quando prospettate loro dei problemi di lavoro?
- Ritenete che il vostro lavoro venga correttamente valutato dai vostri capi?
- Ritenete di aver quasi sempre ricevuto le ricompense che vi meritavate?
- In questa azienda tutti possono proporre suggerimenti per migliorare il lavoro?
- In questa azienda esistono molti favoritismi?

grazie e buon lavoro

domande ?

il marketing interno

è l'insieme di attività finalizzato a comunicare a tutto il personale, formarlo e motivarlo affinché serva il cliente interno / esterno in modo efficace

gli scopi possono essere così sintetizzati:

- mantenere lo standard di qualità nella prestazione del servizio
- risparmiare sui costi mediante una alta produttività
- stimolare la ricerca della Customer Satisfaction a tutti i livelli

i tre prerequisiti per il successo del marketing interno sono:

- il marketing interno deve essere considerato parte integrante della gestione strategica
- il processo di marketing interno non deve essere ostacolato dalla struttura organizzativa o dalla mancanza di sostegno manageriale
- la direzione generale deve dare costantemente prova di sostegno attivo del processo di marketing interno

situazioni in cui è necessario un piano di marketing interno

- quando si vuole creare una cultura del servizio nell'azienda ed un orientamento al servizio fra i collaboratori
- quando si vuole mantenere un orientamento al servizio fra i dipendenti
- quando si introducono nuovi beni e servizi, nuovi processi operativi, nuove.....

mantenere una cultura del servizio

gli obiettivi sono:

- garantire che i metodi di gestione siano incoraggiati e potenzino l'attenzione al servizio e l'orientamento al cliente presso i collaboratori
- garantire che tutti ottengano informazioni e feedback continui
- "vendere" nuovi beni, servizi, approcci prima di lanciarli sul mercato esterno

introdurre nuovi servizi e nuove campagne promozionali

gli obiettivi sono:

- far si che tutti conoscano e accettino i nuovi prodotti e servizi che vengono sviluppati e offerti
- far si che tutti conoscano le nuove campagne e attività di marketing tradizionale e assicurarsi che le accetti
- rendere noto a tutti quali sono le modalità nuove con cui devono essere eseguiti i vari compiti che influenzano le prestazioni di marketing interattivo dell'azienda e assicurarsi che siano accettati

creare una cultura

gli scopi sono:

- far sì che i dipendenti siano in grado di comprendere e di accettare la missione, le strategie e le tattiche, come pure i beni, i servizi e le campagne di marketing dell'azienda
- creare una gestione orientata ai servizi e uno stile di leadership fra i dirigenti e i quadri
- trasmettere a tutto il personale competenze relative alla comunicazione orientata al servizio e interazione

prerequisiti di conoscenza

bisogna:

- sviluppare un punto di vista olistico dell'organizzazione e delle sue sottofunzioni
- sviluppare capacità per quanto riguarda il come si debbano eseguire le funzioni
- sviluppare capacità specifiche di comunicazione e di servizio

condizioni favorevoli allo sviluppo di una cultura del servizio

- pressione da parte dell'ambiente
- nuove strategie organizzative
- nuove ristrutturazioni

la cultura del servizio

è una cultura dove esiste apprezzamento per un servizio fatto bene e dove fornire un buon servizio al cliente interno e ai clienti esterni finali è considerato un modo naturale di vivere e una norma da tutti ritenuta importante

effetti di un orientamento al servizio



cultura organizzativa

è l'insieme di norme più o meno comuni e di valori condivisi dalle persone facenti parte di una organizzazione

effetti di una cultura forte

positivi:

- diminuzione del numero di dimissioni
- aumento della soddisfazione dei clienti
- diminuzione del turnover
- i valori e gli atteggiamenti si trasmettono facilmente ai neoassunti
- miglioramento della produttività

negativi:

- può essere difficile cambiare ai ritmi di come cambia il mondo circostante

una cultura forte presuppone

- la presenza di valori condivisi che rappresentano una linea chiara per l'esecuzione delle mansioni
- che i dipendenti dedichino molto tempo a sviluppare e rafforzare i valori condivisi
- che i valori condivisi siano profondamente radicati nella cultura personale dei dipendenti

bisogna evitare che:

- i valori condivisi diventino obsoleti
- i valori condivisi comportino una resistenza al cambiamento

i requisiti per una cultura del servizio
sono di tipo:

strategico
organizzativo
gestionale
conoscitivo

prerequisito strategico

bisogna stabilire che cosa si deve fare, per chi, come e con quali risorse

è importante il come sono progettate le politiche del personale

presupposto organizzativo

- struttura formale
- struttura informale
- livelli gerarchici
- sistemi operativi

prerequisito gestionale

- sviluppo delle capacità di leadership dei dirigenti e quadri
- sviluppo comunicativo
- sviluppo della collaborazione
- sviluppo del senso di lealtà
- sviluppo di un monitoraggio delle prestazioni / risultati