

## Autoanalisi dei fattori di successo del Comunicatore interno Credito, Industria e Servizi: tre settori produttivi a confronto

(Esiti dei lavori dei Gruppi del Workshop ASCAI 2014 – Fiesole, 27/28 novembre)

Venticinque comunicatori presenti al workshop Ascai di Fiesole, suddivisi in tre gruppi di lavoro rappresentativi di tre diversi settori (il Credito, l'Industria e i Servizi), hanno dato vita a un costruttivo confronto, analizzando i fattori fondamentali che possono determinare il successo della professione, essenziale per garantire l'efficacia dell'informazione e delle relazioni all'interno delle comunità aziendali, a fronte di una perdita di certezze, della diffidenza e del disorientamento verso il futuro.

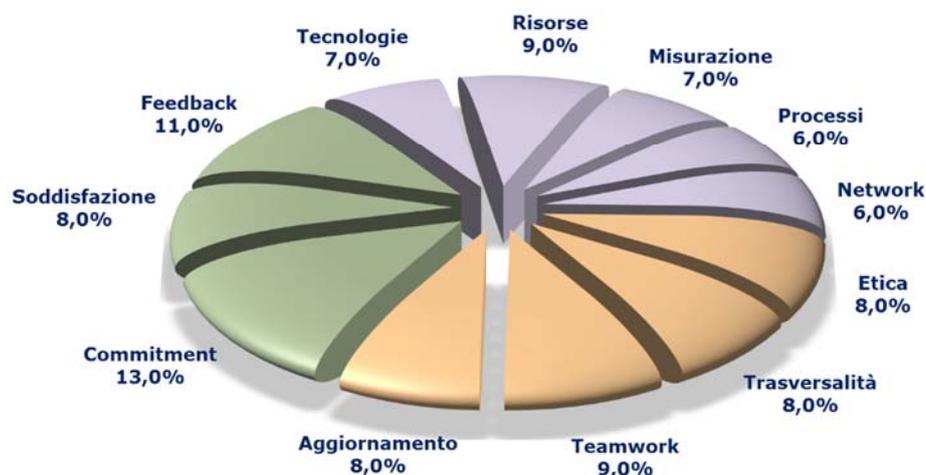
### Fattori motivazionali, strumentali e professionali

I tre gruppi di lavoro hanno valutato i 12 fattori di successo considerati in termini sia di importanza che di performance attuale conseguita.

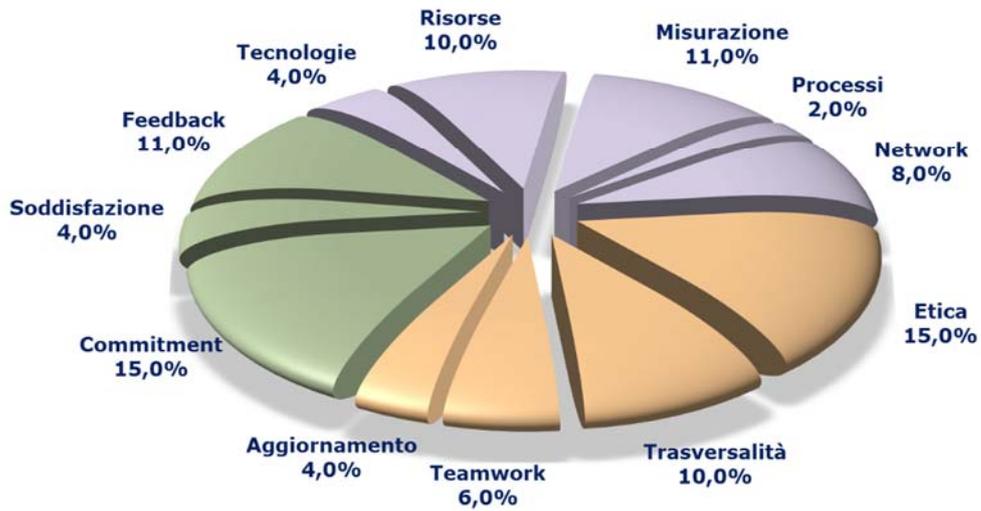
Per quanto riguarda l'importanza attribuita ai fattori di successo del comunicatore interno, le differenze principali rilevate tra i tre settori nell'attribuzione dei pesi percentuali riguardano:

- ❖ tra i fattori motivazionali, il **commitment**, particolarmente evidenziato dai Servizi e dal Credito (rispettivamente 15% e 13%) e meno dall'Industria (7%);
- ❖ tra i fattori strumentali, le **tecnologie**, ritenute decisamente più importanti dall'Industria (13% rispetto al 4% dei Servizi e al 7% del Credito);
- ❖ tra i fattori professionali, l'**etica**, maggiormente rilevante per i Servizi (15%) rispetto all'Industria (6%) e al Credito (8%).

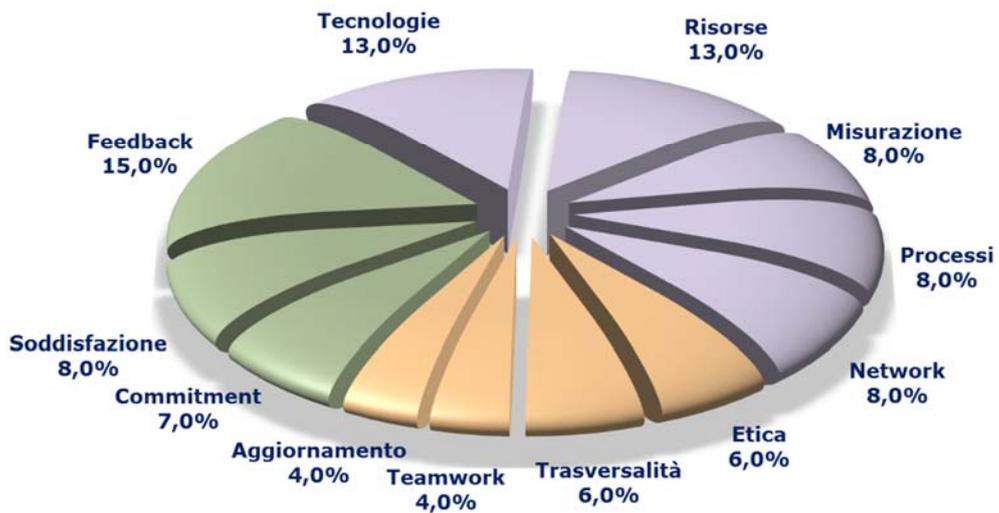
#### Credito: importanza dei Fattori di Successo



### Servizi: importanza dei Fattori di Successo



### Industria: importanza dei Fattori di Successo



## Entusiasti, organizzati o competenti ?

L'aggregazione dei pesi di importanza dei fattori di successo in profili professionali (Entusiasta, Organizzato e Competente) non fa emergere per il Credito e per i Servizi una figura professionale polarizzata su specifiche caratterizzazioni, mentre per l'Industria prevale il profilo del 'Comunicatore organizzato', attribuendo il 50% del peso complessivo ai soli fattori strumentali rispetto a quelli motivazionali e professionali.



## Gli effetti sulle performance

Dal punto di vista della valutazione della performance attuale per ciascuna delle tre categorie di fattori di successo (motivazionali, strumentali e professionali), emerge che i Servizi attribuiscono un giudizio particolarmente elevato (3,97 su scala 1-5) ai fattori professionali e l'Industria ritiene maggiormente soddisfacente la performance dei fattori motivazionali (3,92).



In particolare, i Servizi attribuiscono giudizi di performance più alti per quanto riguarda il commitment e la trasversalità, il Credito in relazione al commitment e all'etica e l'Industria soprattutto per due fattori motivazionali quali la soddisfazione per il proprio lavoro di comunicatore interno e il feedback ricevuto dal personale alle iniziative realizzate.

Considerando congiuntamente le due variabili, ovvero l'importanza percentuale e il giudizio sulla relativa performance attuale, e rappresentando graficamente i fattori di successo su un piano cartesiano (cfr. grafici alle pagine 5 e 6) nel quale l'asse delle ascisse descrive l'importanza e l'asse delle ordinate la performance, emerge in primo luogo il fatto che nella mappa del Credito i fattori di successo tendono maggiormente a convergere verso i valori centrali e appaiono dunque graficamente più ravvicinati rispetto a quanto avviene per gli altri due settori, nei quali, soprattutto per i Servizi, la dispersione è più marcata.

Inoltre, sempre per il **Credito** la distribuzione dei fattori di successo rivela un legame diretto tra le due variabili considerate maggiormente lineare, in quanto all'aumento del peso percentuale dei fattori tende a corrispondere un relativo aumento del giudizio di performance.

## Priorità, criticità, impegno e performance

Le quattro aree che si delineano nella mappa evidenziano i seguenti aspetti:

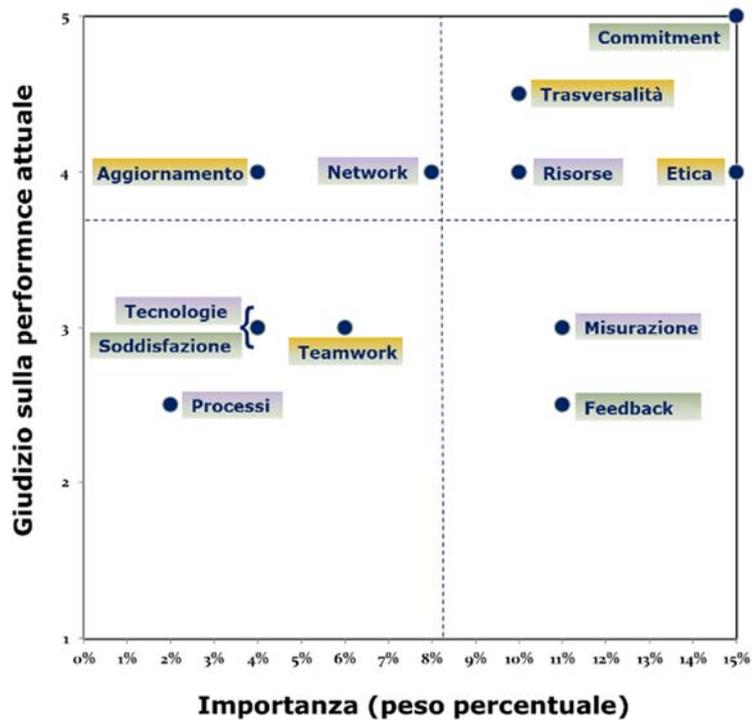
- ❖ i fattori che ricadono nell'**Area prioritaria di attenzione** (quadrante in alto a destra) dell'Industria differiscono notevolmente da quelli del Credito e dei Servizi: per l'Industria il feedback e le tecnologie, che si collocano in posizione isolata rispetto agli altri elementi analizzati, sono i fattori di successo ritenuti di maggiore importanza e ai quali viene attribuito un giudizio di performance superiore alla media. L'area prioritaria' del Credito e dei Servizi è invece accomunata dalla presenza del commitment e delle risorse; nei Servizi questi due fattori sono affiancati anche dalla trasversalità e dall'etica, gli unici fattori professionali presenti nell'area prioritaria' dei tre settori;
- ❖ nell'**Area critica** (quadrante in basso a destra), dove si collocano i fattori di successo ai quali è assegnata un'importanza superiore alla media ma con un giudizio di performance inferiore alla media, ricadono pochi fattori di successo con riferimento a tutti i tre settori; in particolare nell'Industria l'unico elemento a posizionarsi nell'area critica' è il fattore risorse, mentre il feedback costituisce un fattore critico sia per il Credito che per i Servizi;
- ❖ l'**Area di minore impegno** (quadrante in basso a sinistra) è la zona con la maggior concentrazione di fattori di successo sia nella mappa dell'Industria che in quella del Credito. Nel Credito in quest'area vengono a concentrarsi tutti i fattori strumentali ad eccezione delle risorse (misurazione, network, processi e tecnologie), contraddistinti da valori al di sotto della media in termini sia di importanza percepita che di performance. Il fattore processi è presente in questa area nelle mappe di tutti i tre settori;
- ❖ per quanto riguarda l'**Area di eccesso di performance** (quadrante in alto a sinistra) è l'Industria a contare il maggior numero di fattori di successo caratterizzati da importanza percepita sotto la media ma da valori di performance superiori alla media; nel settore del Credito l'etica e la trasversalità ricadono in questa area, ma si collocano molto vicine al confine con l'area prioritaria'; le 'aree di eccesso di performance' dell'Industria e del Credito sono accomunate dalla presenza del fattore trasversalità, mentre il network è un fattore comune all'Industria e ai Servizi.

## La diversa rilevanza dei fattori motivazionali

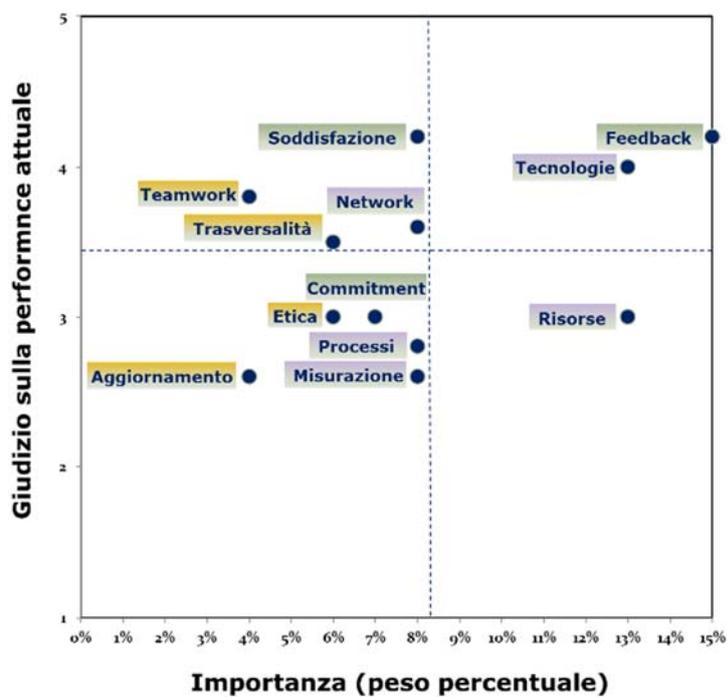
E' infine possibile rilevare che i fattori motivazionali si collocano in posizioni molto diverse tra i tre settori:

- ❖ il commitment dell'Alta Direzione viene a posizionarsi sia nel Credito che nei Servizi tra i fattori di successo dell'area prioritaria di attenzione', mentre nell'Industria è localizzato nell'area di minore impegno' tra i fattori di successo ritenuti meno importanti rispetto alla totalità dei fattori e giudicati al di sotto della media in quanto a performance;
- ❖ il feedback del personale alle iniziative di comunicazione realizzate risulta posizionato tra i fattori dell'area prioritaria di attenzione' dell'Industria, mentre nella mappa del Credito e in quella dei Servizi si colloca nell'area critica';
- ❖ la soddisfazione per il lavoro svolto dai comunicatori interni si pone per l'Industria nell'area di eccesso di performance' e per il Credito e i Servizi nell'area di minore impegno'.

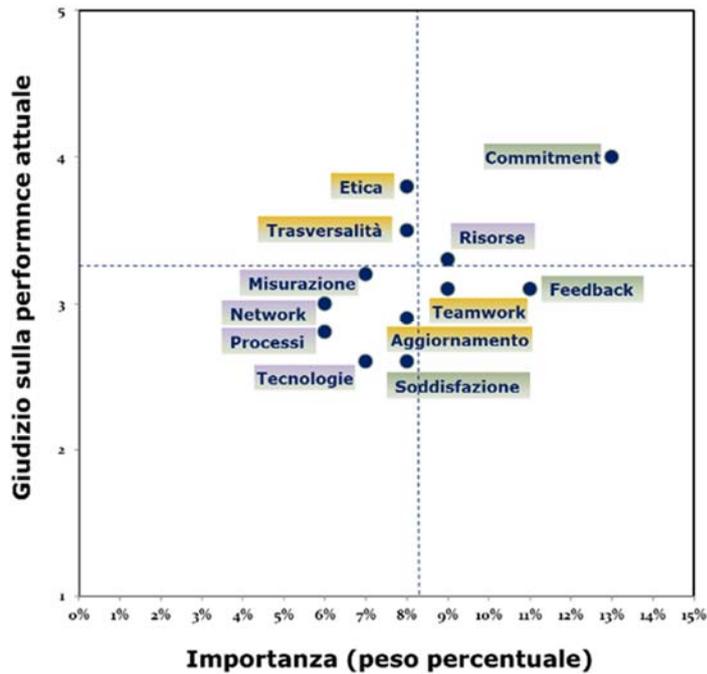
## Servizi: Fattori di Successo



## Industria: Fattori di Successo



## Credito: Fattori di Successo



### Le quattro Aree di performance del Comunicatore interno

Il confronto intersettoriale

Area \ Settore	Credito	Industria	Servizi
<b>Area prioritaria di attenzione</b>	Commitment Risorse	Feedback Tecnologie	Commitment Trasversalità Etica Risorse
<b>Area critica</b>	Feedback Teamwork	Risorse	Misurazione Feedback
<b>Area di minore impegno</b>	Aggiornamento Satisfazione Tecnologie Processi Network Misurazione	Misurazione Processi Commitment Etica Aggiornamento	Teamwork Tecnologie Satisfazione Processi
<b>Area di eccesso di performance</b>	Etica Trasversalità	Satisfazione Network Trasversalità Teamwork	Network Aggiornamento