

## 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.

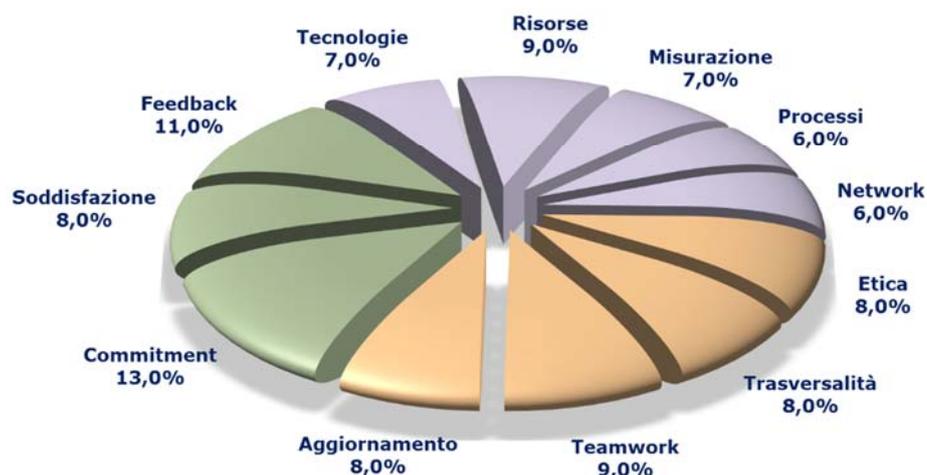
### Fattori motivazionali, strumentali e professionali

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

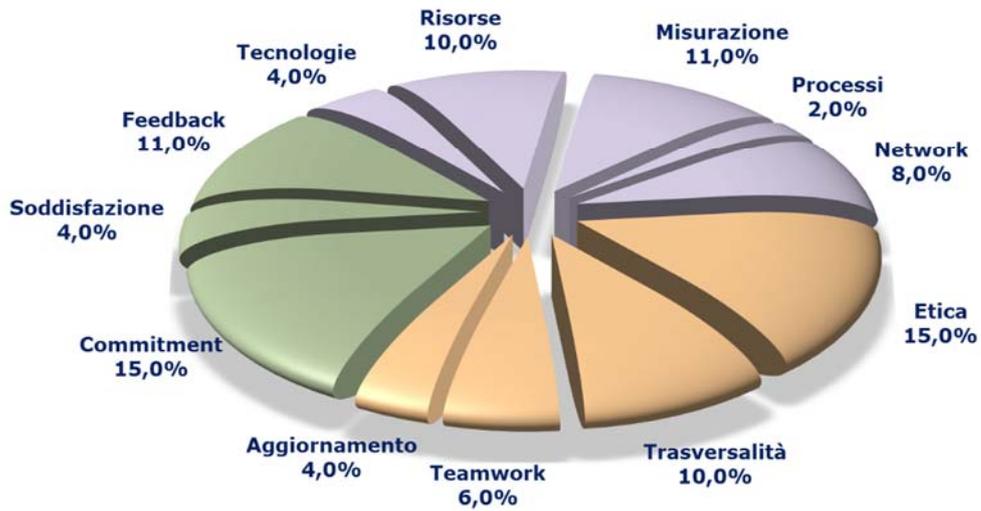
Per quanto riguarda l'importanza attribuita ai fattori di successo del comunicatore interno, le differenze principali rilevate tra i tre settori nell'attribuzione dei pesi percentuali riguardano:

- ❖ 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%).

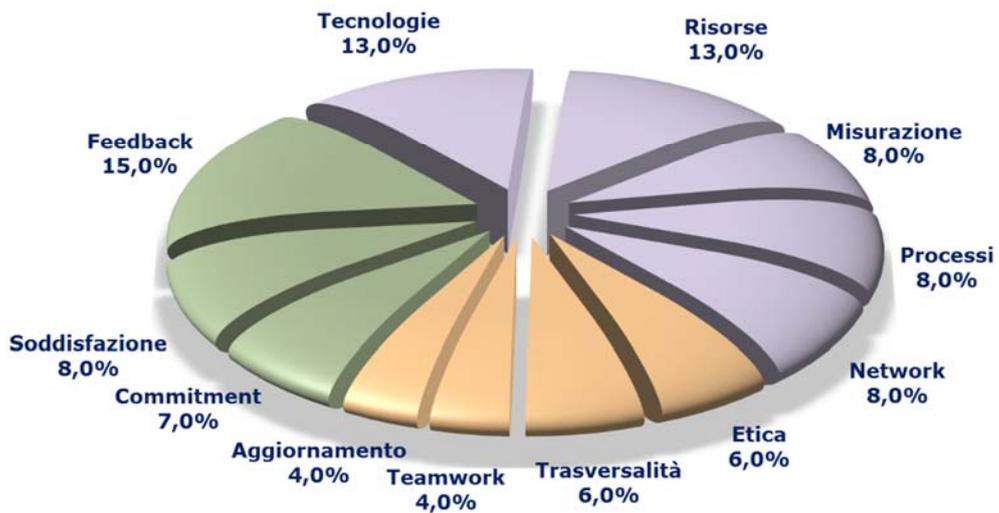
### Credito: importanza dei Fattori di Successo



### Servizi: importanza dei Fattori di Successo



### Industria: importanza dei Fattori di Successo



## Entusiasmo, organizzazione e competenza

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', identificato attribuendo il 50% del peso complessivo ai soli fattori strumentali rispetto a quelli motivazionali e professionali.



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 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**

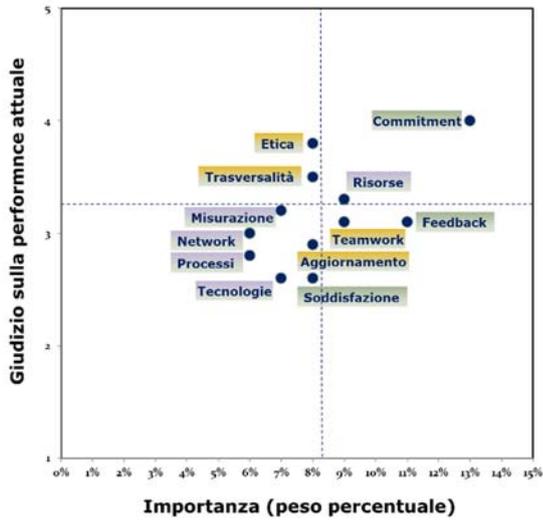
Le quattro aree che si delineano nella mappa evidenziano i seguenti aspetti:

- ❖ i fattori che ricadono nell'Area prioritaria (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 ridotto 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**.

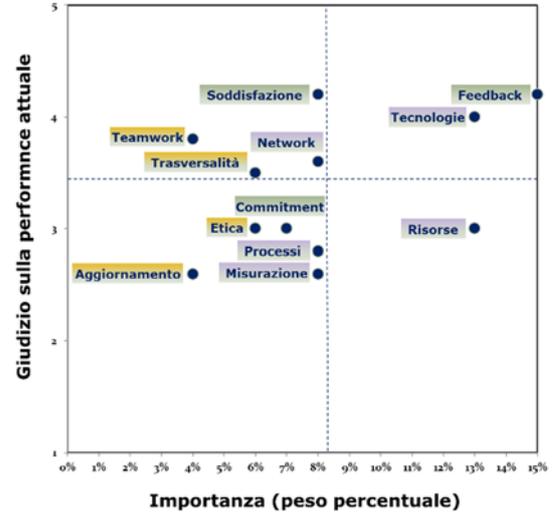
E' infine possibile rilevare che i **fattori motivazionali** si collocano in posizioni molto diverse tra i tre settori:

- ❖ il *commitment* dell'Alta Direzione viene a posizionarsi sia nel **Credito** che nei **Servizi** tra i fattori di successo dell'area prioritaria', mentre nell'**Industria** è localizzato nell'area di ridotto 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' 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 ridotto impegno'.

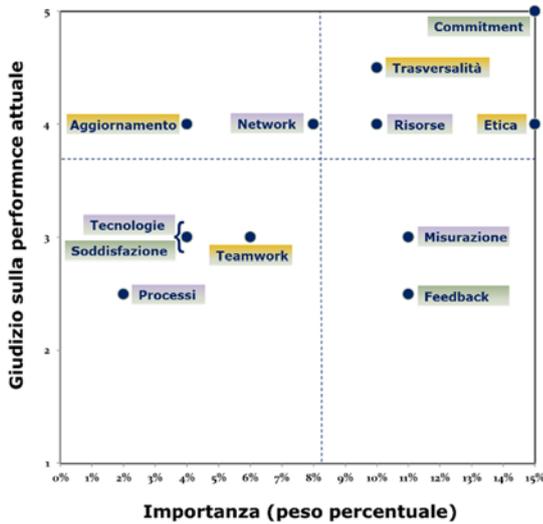
## Credito: Fattori di Successo



## Industria: Fattori di Successo



## Servizi: Fattori di Successo



## Le quattro Aree di performance del Comunicatore interno

Il confronto intersettoriale

| Settore<br>Area                       | Credito  | Industria   | Servizi   |
|---------------------------------------|--|---|---|
| <b>Area ottimale</b>                  | Commitment<br>Risorse  | Feedback<br>Tecnologie  | Commitment<br>Trasversalità<br>Etica<br>Risorse     |
| <b>Area critica</b>                   | Feedback<br>Teamwork   | Risorse   | Misurazione<br>Feedback                             |
| <b>Area di ridotto impegno</b>        | Aggiornamento<br>Soddisfazione<br>Tecnologie<br>Processi<br>Network<br>Misurazione | Misurazione<br>Processi<br>Commitment<br>Etica<br>Aggiornamento | Teamwork<br>Tecnologie<br>Soddisfazione<br>Processi |
| <b>Area di eccesso di performance</b> | Etica<br>Trasversalità   | Soddisfazione<br>Network<br>Trasversalità<br>Teamwork           | Network<br>Aggiornamento                            |