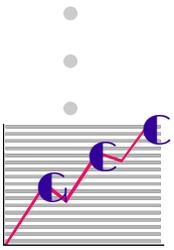


## I RITARDI DEL MANAGEMENT

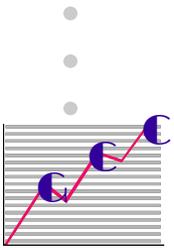
**Il management è una disciplina eclettica (si basa su una vasta gamma di altre disciplina) che si presenta con numerosi ambiti applicativi**

**Per quanto riguarda il “comportamento organizzativo” e la gestione e valorizzazione del “capitale umano” il management continua, da molti anni, ad ispirarsi in gran parte alla psicologia tradizionale, all’economia classica e ad alcune teorie filosofiche consolidate**

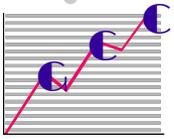


Eppure, in questi ultimi anni la psicologia e l'economia si sono fortemente evolute sviluppando canoni scientifici molto rigorosi e producendo due discipline di ampia portata e di vasta prospettiva:

- ❑ le **neuroscienze** (basate sullo studio sistematico del funzionamento del cervello e dei suoi collegamenti con il mondo mentale)
- ❑ **l'economia comportamentale** (basata sullo studio, finalmente sperimentale e riproducibile in laboratorio, del comportamento economico e dei processi decisionali)



**Se il management in generale, e il comportamento organizzativo e la gestione e la valorizzazione del capitale umano in specifico, continuano a non tenere conto degli straordinari contributi che forniscono neuroscienze ed economia comportamentali, rischia di cristallizzarsi in un modello teoretico e in un approccio ritualistico sempre meno in grado di fornire un apparato concettuale e strumentale in grado di rendere efficace l'azione manageriale**



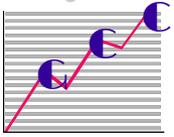
## NEUROSCIENZE ED INTELLIGENZE MULTIPLE

Le tecniche di *neuroimaging* hanno dimostrato che non è possibile manifestare pensieri, immagini, emozioni, sensazioni mentali senza una modificazione nell'attività del cervello e viceversa. Ciò conferma la base biologica anche dell'intelligenza umana che non appare più come una funzione unica ma come un

***sistema integrato di  
intelligenze diverse***

Superando il concetto unitario di intelligenza, il neuroscienziato Howard Gardner ha messo definitivamente in discussione la misura dell'intelligenza globale e ha introdotto la misurabilità e la sviluppabilità delle varie intelligenze

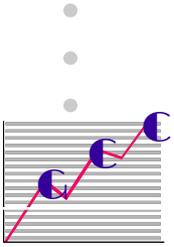




## LE DIVERSE TIPOLOGIE DI INTELLIGENZE MULTIPLE

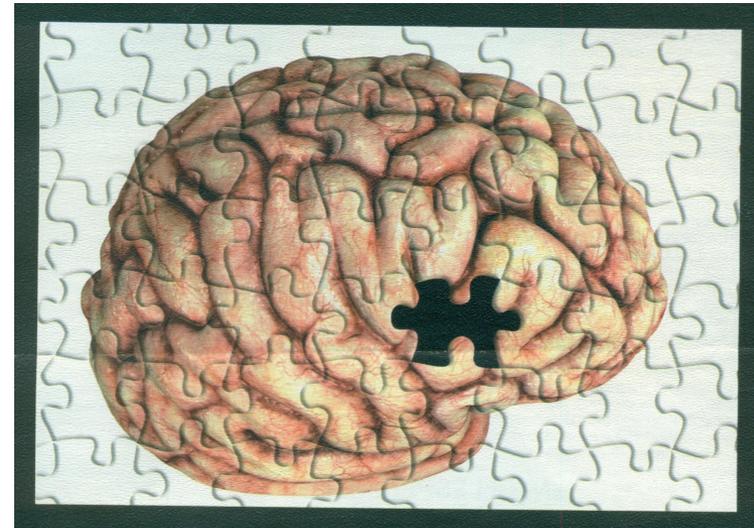
1. **intelligenza linguistica (verbale e compilativa/scritta) ;**
2. **intelligenza musicale (interpretativa e compositiva);**
3. **intelligenza visivo-spaziale (forme e complessità);**
4. **intelligenza corporeo-cinestetica;**
5. **intelligenza logico-razionale;**
6. **intelligenza matematica;**
7. **intelligenza sociale (integrativa e negoziale);**
8. **intelligenza introspettiva;**
9. **intelligenza valorizzativa o creativa;**
10. **intelligenza etica**

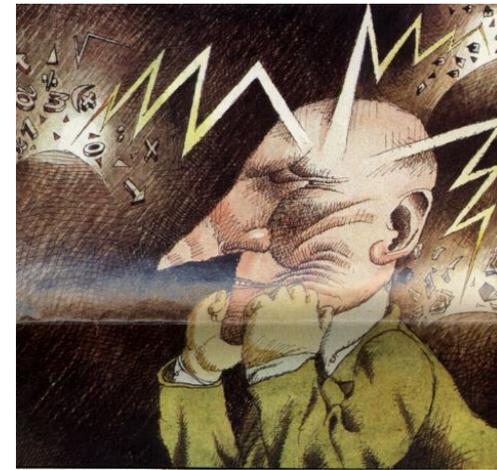
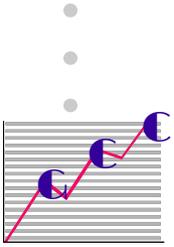
**(\*) Facoltà che caratterizzano l'intelligenza manageriale**



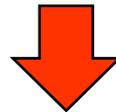
Ciascuna delle intelligenze elencate presenta una sua peculiare espressione e viene intaccata ed indebolita da **trappole mentali** caratterizzate dal ricorso e formulazioni errate, stimoli distorti o impedimenti emotivi

La disciplina che ha approfondito la dinamica delle trappole mentali è l'Economia comportamentale

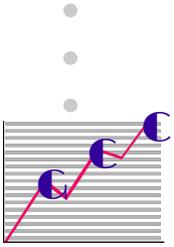




**I neuroscienziati hanno scoperto che nel nostro cervello nei momenti di scarsa concentrazione, quando la mente vaga e i pensieri e le sensazioni si accavallano, si manifesta una intensa attività che consuma molta più energia di quando la mente è concentrata su attività concrete e complesse. La mente non focalizzata disperde energia affaticando il cervello senza produrre alcun risultato**



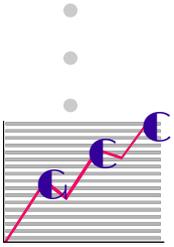
***IL NOSTRO CERVELLO CONSUMA DI PIÙ QUANDO NON LO USIAMO ...***



## IL COLLEGAMENTO TRA LOCALIZZAZIONI CEREBRALI E CAPACITA'

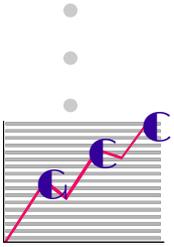
Tramite il collegamento tra la **mappa cerebrale elaborata da Ned Herrmann** e le **capacità** è possibile costruire uno schema che correla le principali aree di capacità alle **quattro fondamentali funzioni cerebrali**

Si tratta di un collegamento tra funzionamento del cervello ed espressioni comportamentali che pur non potendosi basare su assolute localizzazioni in aree cerebrali (tutti i circuiti cerebrali pur essendo localizzati sono comunque interconnessi tra loro) evidenzia utili assonanze tra **emisfero cerebrale destro e sinistro** e **sistema limbico destro e sinistro**. In questo modo diviene possibile isolare i raggruppamenti di capacità illustrati nelle figura seguente

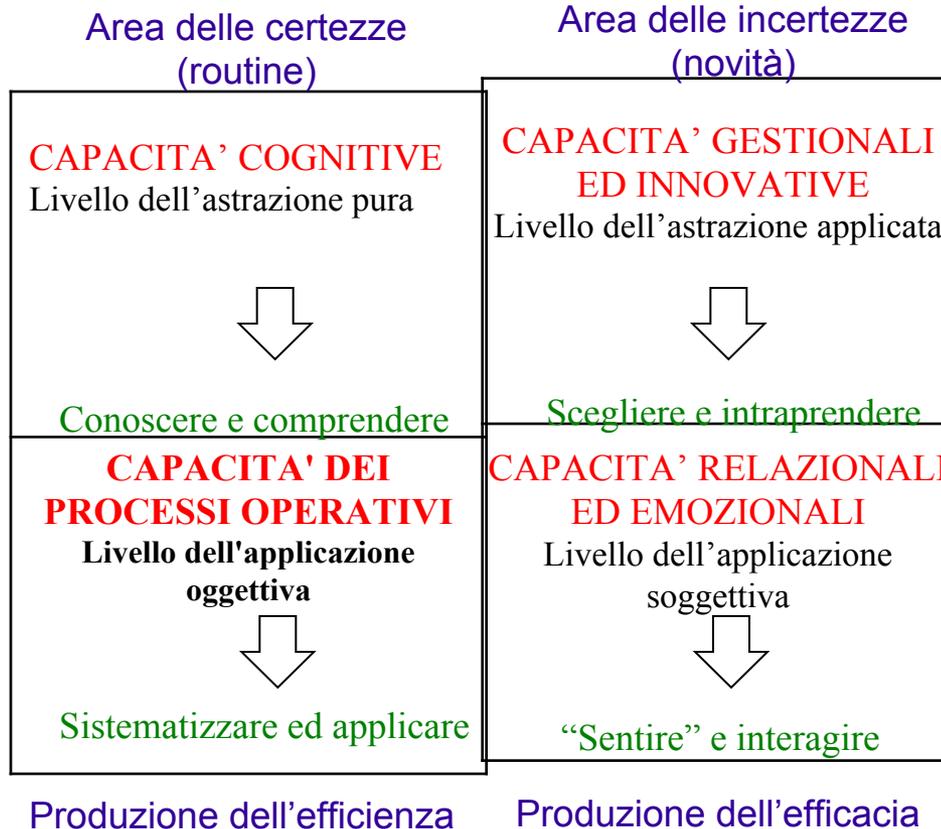


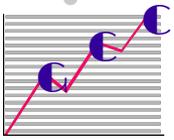
# LA MAPPA CEREBRALE DELLA CAPACITA' CORRELATA AL FUNZIONAMENTO DEL CERVELLO





# LOCALIZZAZIONI CEREBRALI ED ESPRESSIONI COMPORTAMENTALI TIPICHE





# L'INSIEME DELLE CAPACITA' CHIAVE

## Cognitive

- **Analisi**
- **Soluzione dei problemi**

## Gestionali ed innovative

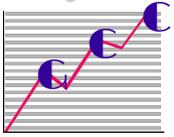
- **Orientamento ai risultati**
- **Decisione**
- **Visione prospettica**

## Dei processi operativi

- **Programmazione**
- **Organizzazione**
- **Controllo**

## Relazionali ed emozionali

- **Orientamento alla relazione**
- **Comunicazione verbale**
- **Gestione dei gruppi**
- **Guida (Leadership)**
- **Negoziazione**
- **Gestione dei conflitti**



# ALTRE CAPACITA' UTILIZZABILI

## Cognitive

- Sintesi
- Raccolta ed elab, info.
- Formulaz. Piani e strat.

## Gestionali ed innovative

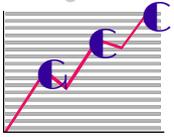
- Creatività
- Disponibilità al cambiam.
- Flessibilità
- Iniziativa

## Dei processi operativi

- Accuratezza
- Tenacia

## Relazionali ed emozionali

- Orientamento al cliente
- Convincimento
- Parlare in pubblico
- Gestione dello stress



# GLI ELEMENTI IN GRADO DI DESCRIVERE OGNI CAPACITA'

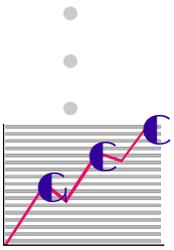
## Capacità di Orientamento ai risultati

**Capacità di indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi.**

- 1. Applicarsi costantemente al raggiungimento di ciò che deve essere ottenuto.**  
*Applicarsi costantemente (costanza)*
- 2. Fornire stimoli per ricondurre l'azione nei binari previsti.**  
*Ricondurre l'azione nei binari (reattività)*
- 3. Svolgere le attività necessarie con propensione al rispetto degli standard previsti.**  
*Rispettare gli standard (qualità)*

**Descrizione**

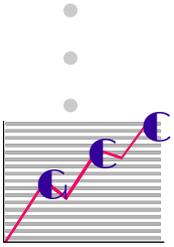
**Tre momenti  
esemplificativi**



## DIFFERENZE TRA CAPACITA' E INTELLIGENZE MULTIPLE

La differenza tra le capacità e le intelligenze è data dalla loro caratterizzazione e dall'ottica con la quale vengono rilevate ed analizzate

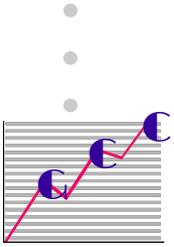
Le **capacità**, in quanto definizione e rappresentazione di comportamenti, sono sostanzialmente espressioni che possono essere osservate sia nella realtà organizzativa, sia **tramite simulazioni appositamente costruite**



Le **intelligenze multiple**, in quanto definizione e rappresentazione di facoltà mentali, sono sostanzialmente **risorse cognitive, emotive e percettive che possono essere rilevate con approcci e strumenti tipici dell'analisi del funzionamento mentale**

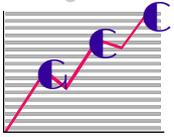
L'analisi delle intelligenze multiple cerca di comprendere come si manifestano e da dove traggono origine

In questa presentazione abbiamo tracciato un collegamento tra facoltà mentali ed espressione dei comportamenti che può dimostrare quanto i due approcci possono comunque evidenziare elementi comuni e aree di produttiva integrazione



## LE FINALITA' A BREVE DELL'ASSESSMENT

In sostanza, con la metodologia di **Assessment**, mirata alla **rilevazione delle capacità**, è possibile **supportare le scelte a breve termine su ruoli specifici** (scelte necessariamente abbinate alle **conoscenze professionali richieste**), nonché **focalizzare le azioni di miglioramento** sia a livello collegiale (formazione), sia a livello **individuale (counselling e coaching)**



## LE FINALITA' STRATEGICHE DELLE INTELLIGENZE MULTIPLE

Con l'approccio sulle intelligenze multiple è possibile

- ❑ Aprire prospettive sulle scelte a medio-lungo termine (individuazione precoce ed allevamento dei “**talenti**”) tramite l'**analisi delle Intelligenze Manageriali**
- ❑ Consentire lo **sviluppo delle intelligenze cognitive** tramite il **brain-training** (base per allenare alle manovre mentali che consentono di affrontare e risolvere qualsiasi tipo di situazione problematica e ampie tipologie di sfide gestionali e innovative)
- ❑ Consentire lo **sviluppo delle intelligenze relazionali** tramite la **mindfulness** (base per allenare alle manovre mentali che consentono di giungere allo “**stato di grazia professionale**”)



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
**e|CAMPUS**  
TELEMATICA • DM30 • 01 • 2006

# RISULTATI DELLA RICERCA SUL VALORE DELLE RISORSE UMANE

Presentazione a cura del  
Prof. Gian Carlo Cocco

Università degli studi e-Campus - Via Isimbardi 10 - 22060 Novedrate (CO)  
Tel: 031/7942500-7942505 Fax: 031/7942501 - [info@uniecampus.it](mailto:info@uniecampus.it)



# QUESTIONARIO SUL VALORE DELLE RISORSE UMANE NELL'IMPRESA ATTUALE E FUTURA

*Nuove modalità e nuovi strumenti per ricercare e sviluppare il  
patrimonio professionale*

## Scopo del questionario

Il questionario costituisce uno **strumento di verifica** che consente alle aziende di identificare, tramite l'analisi dei propri dati confrontabili con il campione generale e con campioni settoriali, le aree di forza e di debolezza e **gli aspetti aziendali più importanti (priorità) su cui investire per migliorare la propria capacità di competere sul mercato, tramite il proprio patrimonio professionale**



La ricerca sul **valore delle Risorse Umane** nelle imprese evidenzia le aree di forza e di debolezza e gli aspetti aziendali prioritari sui quali è prioritario investire per **migliorare la capacità di competere** sui mercati tramite il **patrimonio professionale** posseduto o da incrementare



## ***DATI AZIENDALI DEL CAMPIONE COINVOLTO***

### **Settore economico**

<b>INDUSTRIA.....</b>	<b>55%</b>
<b>COMMERCIO &amp; SERVIZI.....</b>	<b>25%</b>
<b>BANCHE, ASSICURAZIONI, SETTORE FINANZIARIO (SGR, SIM, CREDITO AL CONSUMO).....</b>	<b>20%</b>

### **Caratteristica dell'impresa:**

<b>ITALIANA (solo nazionale).....</b>	<b>34%</b>
<b>MULTINAZIONALE ESTERA.....</b>	<b>43%</b>
<b>MULTINAZIONALE ITALIANA.....</b>	<b>23%</b>



## Suddivisione dell'organico delle aziende del campione:

<b>&lt; 50 addetti .....</b>	<b>28%</b>
<b>51-100 addetti .....</b>	<b>19%</b>
<b>101-200 addetti .....</b>	<b>14%</b>
<b>201-500 addetti.....</b>	<b>20%</b>
<b>&gt;501 addetti.....</b>	<b>19%</b>



## Situazione dell'organico negli ultimi 3 anni:

<b>A) Diminuito: aziende</b>	<b>27%</b>
<b>B) Stabile: aziende</b>	<b>30%</b>
<b>C) Aumentato: aziende</b>	<b>43%</b>

- % *Operai* tra le aziende del campione 27% hanno movimentato operai di cui 63% in diminuzione e 37% in aumento
- % *Impiegati* tra le aziende del campione 54% hanno movimentato impiegati di questi il 40% in diminuzione e 60% in aumento
- % *Quadri* tra le aziende del campione 35% hanno movimentato quadri di questi 25% in diminuzione e 75% in aumento
- % *Dirigenti* tra le aziende del campione 20% hanno movimentato dirigenti di questi 28% in diminuzione e 72% in aumento



## Area organizzativa delle figure professionali aziendali chiave

*(Livello di complessità da 1 a 6):*

Commerciale	59%	- 4,7	
Vendite	43%	- 5,1	se abbinate al Commerciale prevalenza assoluta
Produzione	36%	- 4,9	per supportare le vendite
Amministrazione	36%	- 4,9	in prevalenza nell'area recupero crediti
Progettazione	34%	- 4,5	anche come supporto alle vendite
Marketing	33%	- 4,3	
Finanza	29%	- 5,0	
Controllo di gestione	27%	- 3,7	
Logistica	26%	- 4,2	
Ricerca & Sviluppo	26%	- 4,5	
Organizzazione	26%	- 4,2	
Tecnologia	24%	- 4,8	
Approvvigionamenti	21%	- 4,5	
Assistenza alla clientela	21%	- 3,9	
Comunicazione	17%	- 3,2	
Gestione informatica	16%	- 3,5	
Servizi, Progettazione informatica, Gestione rete, Consulenza, Web commerce, altro,	meno del 10%	- mediamente 3,0	



## Principali difficoltà avvertite nei confronti delle figure professionali chiave:

Reperimento	58%
Gestione	47%
Retribuzione	24%
Mantenimento	22%
Altro	10%

## Ripartizione delle principali difficoltà nella gestione e sviluppo delle Risorse Professionali

*(Livello di difficoltà da 1 a 6):*

Reclutamento e selezione	3,7
Mobilità interna	3,5
Mappatura e verifica delle competenze	3,3
Sviluppo	3,1
Formazione tecnica	2,4
Formazione comportamentale	3,5
Remunerazione	3,0
Incentivazione	3,0
Coinvolgimento/motivazione	3,5



## 1. PROCESSI RIVOLTI ALL'ESTERNO

Caratteristiche del reperimento delle Risorse Professionali sul mercato esterno: suddivisione percentuale in rapporto al totale:

<b>Operai</b>	<b>35%</b>
<b>Impiegati</b>	<b>70%</b>
<b>Quadri</b>	<b>57%</b>
<b>Dirigenti</b>	<b>65%</b>

Canali utilizzati per il reperimento e la selezione:

<b>Interni</b>	<b>55%</b>
<b>Esterni</b>	<b>45%</b>



## Area organizzativa delle figure professionali chiave ricercate negli ultimi tre anni

<b>Commerciale</b>	<b>57%</b>
<b>Vendite</b>	<b>57%</b>
<b>Produzione</b>	<b>23%</b>
<b>Progettazione</b>	<b>20%</b>
<b>Marketing</b>	<b>19%</b>
<b>Amministrazione</b>	<b>19%</b>
<b>Ricerca &amp; Sviluppo</b>	<b>16%</b>
<b>Tecnologia</b>	<b>16%</b>
<b>Controllo di gestione</b>	<b>16%</b>
<b>Consulenza</b>	<b>11%</b>
<b>Assistenza alla clientela</b>	<b>11%</b>
<b>Finanza</b>	<b>11%</b>

**Logistica, Organizzazione, Approvvigionamenti, Comunicazione, Gestione informatica, Servizi, Progettazione informatica, Web commerce *meno del 10%***



## 2. PROCESSI RIVOLTI ALL'INTERNO

*(Livello di efficacia da 1 a 6):*

<i>Processi di definizione delle competenze</i>	<b>74% con efficacia 4,3</b>
<i>Processi di verifica delle conoscenze e capacità possedute</i>	<b>61% con efficacia 3,9</b>
<i>Processi di verifica della copertura delle posizioni</i>	<b>47% con efficacia 3,8</b>
<i>Mobilità interna orizzontale</i>	<b>55% con efficacia 4,0</b>
<i>Mobilità interna verticale</i>	<b>55% con efficacia 4,0</b>



### 3. QUALI DELLE SEGUENTI METODOLOGIE DI SVILUPPO VENGONO UTILIZZATE

*(Livello di soddisfazione da 1 a 6):*

<i>Interviste</i>	<b>75%</b>	<b>- 3,4</b>
<i>Affiancamento</i>	<b>50%</b>	<b>- 3,5</b>
<i>Questionari (+ 360°)</i>	<b>39%</b>	<b>- 3,8</b>
<i>Assessment sintetico (*)</i>	<b>38%</b>	<b>- 3,3</b>
<i>Colloqui strutturati</i>	<b>34%</b>	<b>- 2,9</b>
<i>Test</i>	<b>20%</b>	<b>- 3,3</b>
<i>Assessment completo</i>	<b>18%</b>	<b>- 4,8</b>
<i>Gruppi di lavoro</i>	<b>16%</b>	<b>- 2,9</b>
<i>Coaching dei capi</i>	<b>12%</b>	<b>- 3,8</b>
<i>Coaching di consulenti</i>	<b>10%</b>	<b>- 4,3</b>
<i>Stage esterni e altro meno del</i>	<b>10%</b>	

*(\*) Compreso discussioni di gruppo – 3,0*



Popolazione che viene seguita in termini di sviluppo professionale: programmi di carriera, investimenti sul miglioramento di conoscenze e capacità, rotazione finalizzata, ecc.:

*Operai*                      **21%**

*Impiegati*                    **70%**

*Quadri*                      **80%**

*Dirigenti*                    **75%**



## **4. PROCESSI DI FORMAZIONE**

*(Livello di soddisfazione da 1 a 6):*

<b>Tecnica</b>	<b>84% con soddisfazione 4,6</b>
<b>Comportamentale</b>	<b>62% con soddisfazione 4,2</b>
<b>Tramite coaching</b>	<b>34% con soddisfazione 4,8</b>



## Ricorso alla formazione finanziata

*(livello di soddisfazione da 1 a 6 ):*

**57%** *con soddisfazione 4,1*



## 5. PROCESSI DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

*(livello di soddisfazione da 1 a 6):*

<b>Operai</b>	<b>21% con soddisfazione 3,7</b>
<b>Impiegati:</b>	<b>67% con soddisfazione 4,0</b>
<b>Quadri:</b>	<b>82% con soddisfazione 4,1</b>
<b>Dirigenti:</b>	<b>97% con soddisfazione 4,2</b>



## 6. PROCESSI DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE

*(livello di soddisfazione da 1 a 6):*

**Operai**      **20%** *con soddisfazione 3,5*

**Impiegati**   **62%** *con soddisfazione 4,0*

**Quadri**      **82%** *con soddisfazione 4,3*

**Dirigenti**   **95%** *con soddisfazione 4,3*



## 7. PROCESSI DI DEFINIZIONE E DISEGNO MACRO E MICRO ORGANIZZATIVO

*(livello di soddisfazione da 1 a 6)*

**Organigrammi**    **78%**    **con soddisfazione 4,7**

**Job description**    **77%**    **con soddisfazione 4,3**



## 8. PROCESSI DI COMUNICAZIONE E MARKETING INTERNO

*(livello di soddisfazione da 1 a 6):*

**61% con soddisfazione 3,6**

### Per quali finalità vengono utilizzati i processi di comunicazione e marketing interno

*(grado di utilità da 1 a 6):*

<i>Incrementare il coinvolgimento dei collaboratori</i>	<b>62% con utilità 3,1</b>
<i>Favorire l'integrazione e il senso di appartenenza</i>	<b>61% con utilità 3,2</b>
<i>Diffondere i valori e la missione dell'azienda</i>	<b>55% con utilità 3,2</b>
<i>Monitorare il clima aziendale</i>	<b>44% con utilità 2,5</b>
<i>Raccogl. inform. e indicaz. sulle esig. dei collabor.</i>	<b>45% con utilità 2,2</b>



## 9. PROCESSI PER IL BENESSERE DEI COLLABORATORI

*(grado di efficacia da 1 a 6):*

<i>Mensa o ticket restaurant</i>	<b>80%</b>	<b>- 4,5</b>
<i>Orario flessibile</i>	<b>80%</b>	<b>- 4,2</b>
<i>Assistenza medica</i>	<b>70%</b>	<b>- 3,9</b>
<i>Check up medico</i>	<b>60%</b>	<b>- 3,9</b>
<i>Pensione integrativa</i>	<b>40%</b>	<b>- 4,5</b>
<i>Buoni e sconti</i>	<b>38%</b>	<b>- 3,3</b>
<i>Borse di studio</i>	<b>38%</b>	<b>- 4,1</b>
<i>Asilo nido</i>	<b>31%</b>	<b>- 5,0</b>
<i>Polizza infortuni</i>	<b>26%</b>	<b>- 4,3</b>
<i>Vacanze</i>	<b>18%</b>	<b>- 4,1</b>
<i>Servizi alla persona</i>	<b>12%</b>	<b>- 3,6</b>
<i>Area relax</i>	<b>11%</b>	<b>- 3,8</b>
<i>Varie</i>	<b>8%</b>	<b>- ...</b>

segue ....



## Livello di diffusione dei processi per il benessere dei collaboratori

*Operai* 50%

*Impiegati* 60%

*Quadri* 70%

*Dirigenti* 90%



## ***Alcune considerazioni conclusive***

- ***Le imprese del campione sono solo quelle attive e produttive: le imprese in crisi e in difficoltà non hanno partecipato***
- ***Le imprese multinazionali sono in maggioranza 66%***
- ***Il campione delle imprese è rappresentativo del tessuto economico italiano 61% di imprese al di sotto dei 200 dipendenti***
- ***Per le aziende del campione appare confortante un 43% di aumento di organico in un panorama generale di drastiche riduzioni***
- ***Le figure professionali chiave dimostrano una forte attenzione alla realizzazione del fatturato e conseguente orientamento al breve***
- ***Il reclutamento e la selezione rappresentano la principale difficoltà, riguardo tutti i livelli contrattuali e prevale l'affidamento esterno: svettano le ricerche di figure in area commerciale e vendite***



## ***Segue: alcune considerazioni conclusive***

- ***Nei processi rivolti all'interno emergono spazi di miglioramento sulla verifica e l'ottimizzazione delle competenze professionali richieste: vengono ritenuti più affidabili gli strumenti di Assessment e di Coaching seguiti da esperti esterni***
- ***Lo sviluppo professionale si sta estendendo, fatte le debite proporzioni, a tutti gli operatori aziendali***
- ***Sui processi di formazione non vengono percepite particolari criticità: la formazione finanziata evidenzia ampi spazi di possibile diffusione e aree di miglioramento***
- ***I processi di valutazione e di remunerazioni appaiono adeguati con spazi di affinamento***
- ***Il presidio dei processi organizzativi è correlabile alle imprese multinazionali***



## ***Segue: alcune considerazioni conclusive***

- I processi di comunicazione e marketing interno, abbinabili ai processi per il benessere dei collaboratori dimostrano un approccio tradizionale e ancora lontano dalle opportunità offerte dagli approcci e dagli strumenti delle aziende di successo, anche italiane (una comunicazione efficace e coinvolgente richiede limitati investimenti iniziali, l'attenzione al benessere dei collaboratori amplia gli spazi di partecipazione anche al di fuori della presenza fisica)***

## ***In tempi di crisi è possibile puntare al benessere?***

***Studi e ricerche a livello internazionale hanno dimostrato che nelle imprese che coltivano il benessere dei propri collaboratori i risultati, in termini di redditività e creazione del valore, sono notevolmente superiori alla media***

***Anche i manager e i professional che curano il loro benessere e l'equilibrio tra vita professionale e privata ottengono migliori prestazioni***

***Quando si presta attenzione anche al benessere dei collaboratori si ottiene che il loro cervello non va mai a riposo ...***

