



# **I modelli di cultura gestionale delle imprese operanti in Italia**

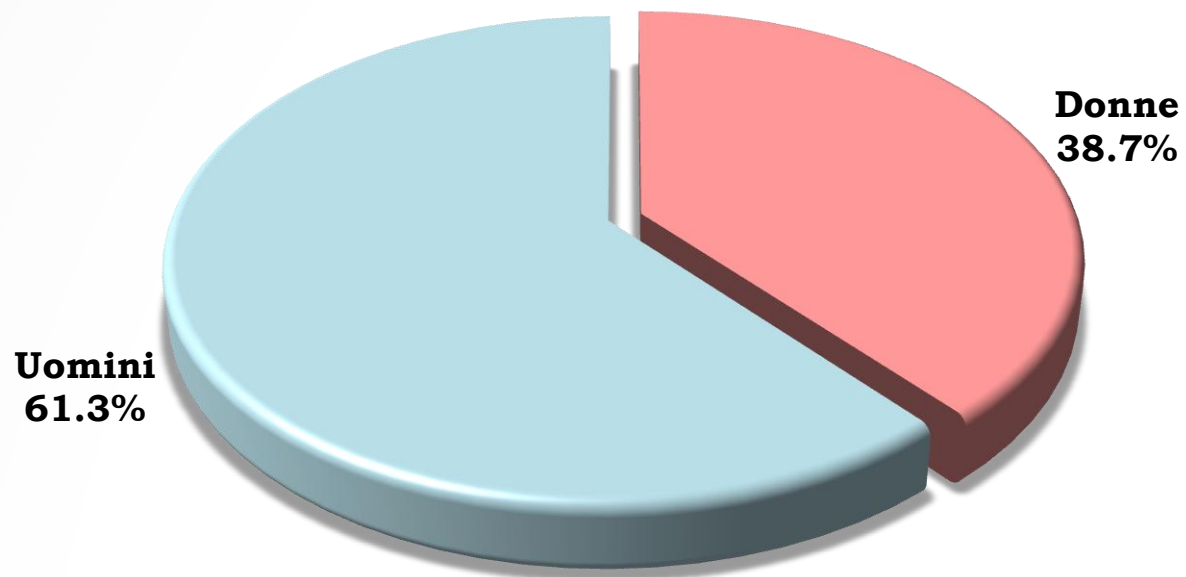
*(ricerca quantitativa sui responsabili delle risorse umane - marzo 2013)*



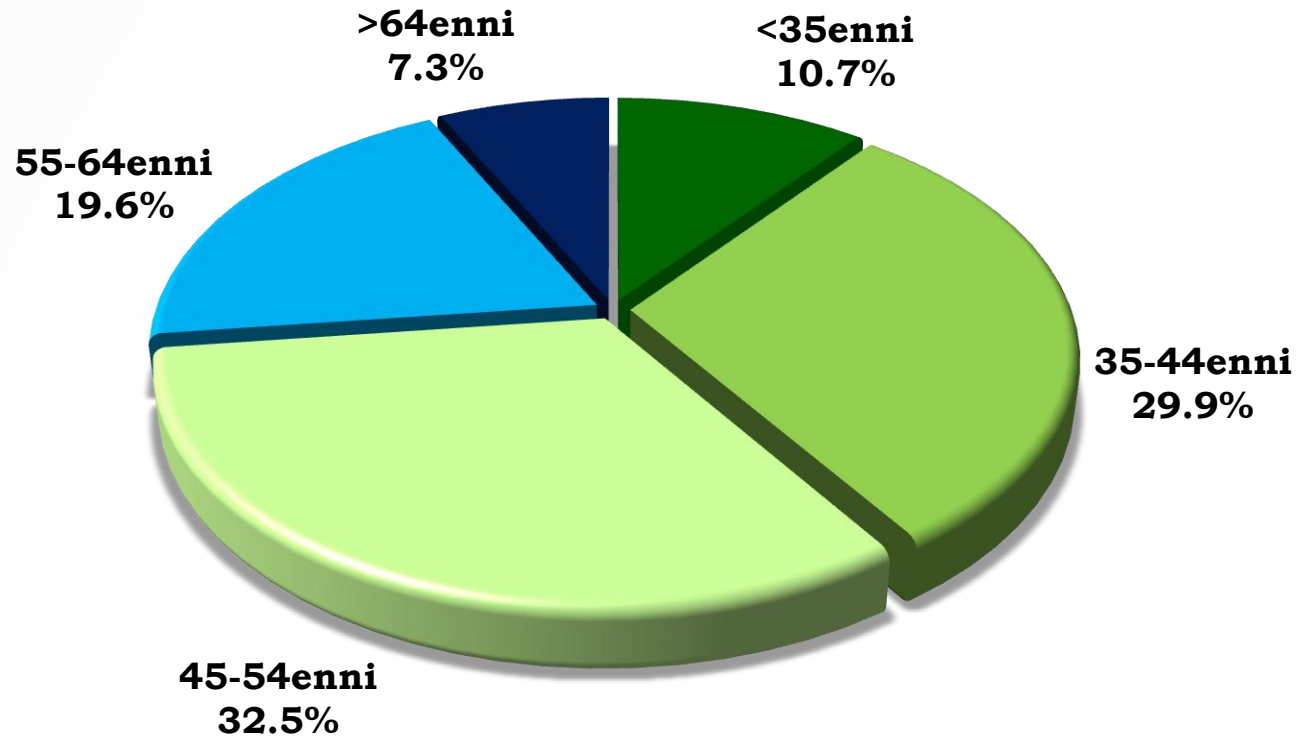
## Questa ricerca

- COMMISSIONATA AD ASTRARICERCHE DA AIDP NEL FEBBRAIO 2013
- REALIZZATA TRA IL 7 E IL 25 MARZO 2012 TRAMITE 1.034 INTERVISTE ON LINE SOMMINISTRATE CON IL METODO C.A.W.I. (COMPUTER AIDED WEB INTERVIEWING) A UN CAMPIONE DI SOGGETTI TRATTI DAL FILE AIDP COMPRENDENTE DIRETTORI DELLE RISORSE UMANE, RESPONSABILI DELLA FORMAZIONE, RESPONSABILI DELLA SELEZIONE, ECC. OLTRE A ESPERTI E OPINION LEADERS DEL SETTORE

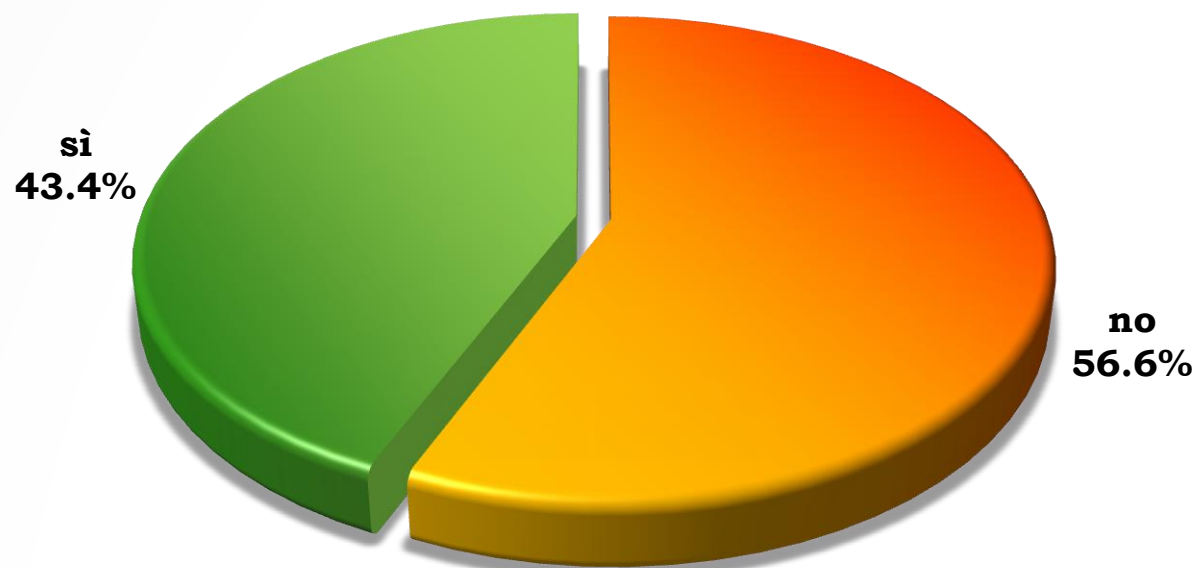
## Il campione: sesso



## Il campione: età



## Il campione: iscrizione ad AIDP



## La domanda

Qui di seguito trova 28 differenti tipi di orientamenti e valori che possono caratterizzare la realtà di un'organizzazione. Per ciascuno di essi Lei è richiesto di indicare prima quanto lo ritiene proprio dell'organizzazione per cui lavora (se non Le è possibile, faccia riferimento alle organizzazioni che conosce bene) e poi quanto lo ritiene augurabile e possibile a tre anni (cioè realisticamente auspicabile per la stesse o le stesse organizzazioni). Il tutto usando una scala da 0/minimo a 5/massimo

# Le due culture gestionali

## Beta

tradizione  
staticità  
produzione  
competenza specialistica  
settorialismo  
ambiguità organizzativa  
breve termine  
accentramento  
lavoro individuale  
status  
rispetto della norma  
orientamento ai compiti  
monoculturalità  
resistenza alla tecnologia

## Alfa

innovazione  
dinamicità  
mercato  
competenza gestionale  
integrazione organizzativa  
chiarezza organizzativa  
medio/lungo termine  
delega  
lavoro di gruppo  
autorevolezza  
risultati  
gestione per obiettivi  
multiculturalità  
apertura alla tecnologia

# Gli items

## PRODUZIONE

Prevale un orientamento a ciò che si produce (*prodotto*) o si eroga (*servizio*), anche indipendentemente dai bisogni e dalle attese del consumatore/utente. La vendita e il marketing vengono considerate funzioni dipendenti dalla produzione. L'ambiente esterno (consumatori/utenti e concorrenza) è ritenuto secondario, anche perché domina la passione per il prodotto.

## MERCATO

I bisogni del consumatore e/o dell'utente, così come l'attenzione alla concorrenza, sono alla base di tutti i comportamenti aziendali, a partire dalla produzione. L'analisi dell'ambiente esterno è continuativa e professionale.



### COMPETENZA SPECIALISTICA

È ritenuto essenziale saper far bene il proprio mestiere tecnico: si fa carriera non tanto per le proprie capacità gestionali quanto per il proprio sapere specialistico. La gerarchia si legittima per il suo sapere specialistico (tecnico-professionale) più che per la capacità di individuare/perseguire obiettivi e di organizzare le risorse.

### COMPETENZA GESTIONALE

La managerialità è considerata valore essenziale. Nei capi a ogni livello viene privilegiata e premiata la capacità di coordinare e organizzare: di essere cioè meno *specialisti* (tecnici) e più *gestori di risorse* (umane, tecniche, economiche).

## SETTORIALISMO

La divisione per settori non favorisce la comunicazione e la cooperazione tra le funzioni. Manca una visione d'insieme della realtà aziendale e prevale la logica dei compartimenti stagni. Ogni funzione tende ad agire isolatamente, senza coordinamento e integrazione orizzontale, pensando ai propri obiettivi più che a quelli generali dell'organizzazione.

## INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA

La visione d'insieme della realtà aziendale è ricercata da tutti. L'obiettivo è minimizzare i compartimenti stagni. Esistono politiche e sistemi operativi che enfatizzano il coordinamento e l'organizzazione orizzontale delle attività.

## AMBIGUITÀ ORGANIZZATIVA

Vige la regola dell'*indeterminatezza* organizzativa. Manca la chiarezza del *chi-fa-che-cosa*. Prevale lo spontaneismo: ognuno tende a darsi, caso per caso, le proprie regole di comportamento organizzativo. Fatti e dichiarazioni spesso divergono.

## CHIAREZZA ORGANIZZATIVA

La chiarezza organizzativa e gestionale viene perseguita a tutti i livelli e in ogni comunicazione interna (scritta e orale): si tende a rendere trasparenti tutte le regole del gioco aziendale. Fatti e dichiarazioni tendono a coincidere.

# Gli items

## BREVE TERMINE

Prevale un'ottica che sottolinea i problemi dell'oggi e gli obiettivi conseguibili in poco tempo. La cultura di pianificazione e programmazione è debole e poco diffusa.

## MEDIO/LUNGO TERMINE

Si tende a guardare non solo all'*oggi* ma anche al *domani* e, possibilmente, al *dopodomani*. Esiste una cultura che stimola e diffonde un pensiero *largo e lungo*, che va oltre le attività immediate e orienta, ai vari livelli, i processi di pianificazione.

# Gli items

## ACCENTRAMENTO

I processi decisionali e i controlli di tutte le attività (anche non strategiche) sono accentrati al vertice. I capi intermedi godono di una scarsa autonomia e tendono a essere semplici esecutori delle direttive decise ai livelli superiori. La gerarchia è valore dominante: la dialettica e il confronto critico vengono considerati una perdita di tempo. Le idee dominanti non vengono messe in discussione. Si premia chi 'si allinea' e fa il proprio dovere senza far di testa propria e senza esporsi troppo.

## DELEGA

Tutta l'organizzazione, a partire dal vertice, crede nell'utilità di affidare poteri e responsabilità ai collaboratori. Il mestiere di capo, ai vari livelli, consiste più nel far fare che nel fare. È ricercata e premiata la capacità delle persone di agire in autonomia all'interno delle deleghe ricevute, assumendosi responsabilità e rischi. Il confronto e il dissenso sono favoriti per il loro contributo critico e propositivo, aperto e sincero, non formale e non burocratico.

# Gli items

## LAVORO INDIVIDUALE

Il lavoro individuale prevale sul lavoro di gruppo. Le riunioni sono considerate poco produttive: si preferiscono gli incontri a due, specie tra capo e collaboratore. Sono stimolati e premiati i comportamenti individualistici, pure in competizione con gli altri. Domina il forte protagonismo, anche competitivo, tra le funzioni aziendali.

## LAVORO DI GRUPPO

Sono stimolati e premiati la cooperazione e il sentimento di gruppo a scapito del protagonismo individuale e/o di funzione. Viene favorita la *cultura del team*, capace di creare una positiva identificazione con l'azienda. È convinzione diffusa che i momenti di lavoro insieme, se ben gestiti, aiutino a raggiungere gli obiettivi aziendali: si organizzano riunioni, comitati, gruppi di progetto plurifunzionale per decidere soluzioni comuni.

## STATUS

I gradi e i titoli contano più delle capacità reali. La cultura diffusa tende a privilegiare la *forma* più che la *sostanza*: nell'organizzazione sono più importanti i simboli di status che i risultati conseguiti.

## AUTOREVOLEZZA

Più che l'autorità *formale* conta l'autorità *reale*, conquistata sul campo e legittimata dai collaboratori, colleghi, capi. Le capacità effettive sono preferite ai simboli di status.

# Gli items

## RISPETTO DELLA NORMA

Si pretende l'osservanza rigida e assoluta dei ruoli, delle norme, delle procedure, delle politiche. Le deroghe sono eccezionali, spesso penalizzate e sempre mal viste: i comportamenti devono essere il più possibile standard. Le persone sono invitate a eseguire con scrupolo solo quanto è espressamente richiesto e autorizzato dalla gerarchia.

## RISULTATI

Prevale l'orientamento ai risultati, nel rispetto di regole chiare e funzionali. La capacità di *ottenere le cose* fa premio sul rispetto rigido delle procedure. Il controllo è realizzato tramite un monitoraggio a posteriori su quanto è stato realizzato.



# Gli items

## ORIENTAMENTO AI COMPITI

Prevale un orientamento a ciò che si fa qui e ora, anche indipendentemente dagli obiettivi da conseguire: contano le attività più che i risultati. Si privilegiano e si premiano l'impegno quantitativo (lavorare duro, lavorare tanto), la diligenza, la puntualità, la presenza prolungata sul lavoro, l'anzianità e la fedeltà aziendali. La mobilità interna e in entrata/uscita è malvista.

## GESTIONE PER OBIETTIVI

L'enfasi di ogni comportamento organizzativo è sulle *finalità*, sulle *mete* da raggiungere. La concentrazione è sui *risultati* da conseguire: le prestazioni sono valutate in base non all'anzianità ma al merito, ai risultati eccellenti, alla flessibilità, al modo come si è lavorato. I valori-chiave sono l'adattabilità, la qualità (dei prodotti/servizi e dei comportamenti a ogni livello) e la professionalità. La mobilità (interna e da/verso l'esterno) è favorita.

## MONOCULTURALITÀ

Si privilegia l'omogeneità delle risorse umane (per genere, età, provenienza, etnia, valori, cultura, esperienza). Ciò che è o appare diverso è considerato negativo per la compattezza dell'organizzazione, l'efficienza del suo operato, il rapporto col mercato.

## MULTICULTURALITÀ

Si favorisce la variegatazza delle risorse umane (per genere, età, provenienza, etnia, valori, cultura, esperienza). La diversità è ritenuta una ricchezza, il modo migliore per favorire l'analisi e la soluzione dei problemi, la creatività, l'innovazione, il presidio di mercati e *target* differenti.

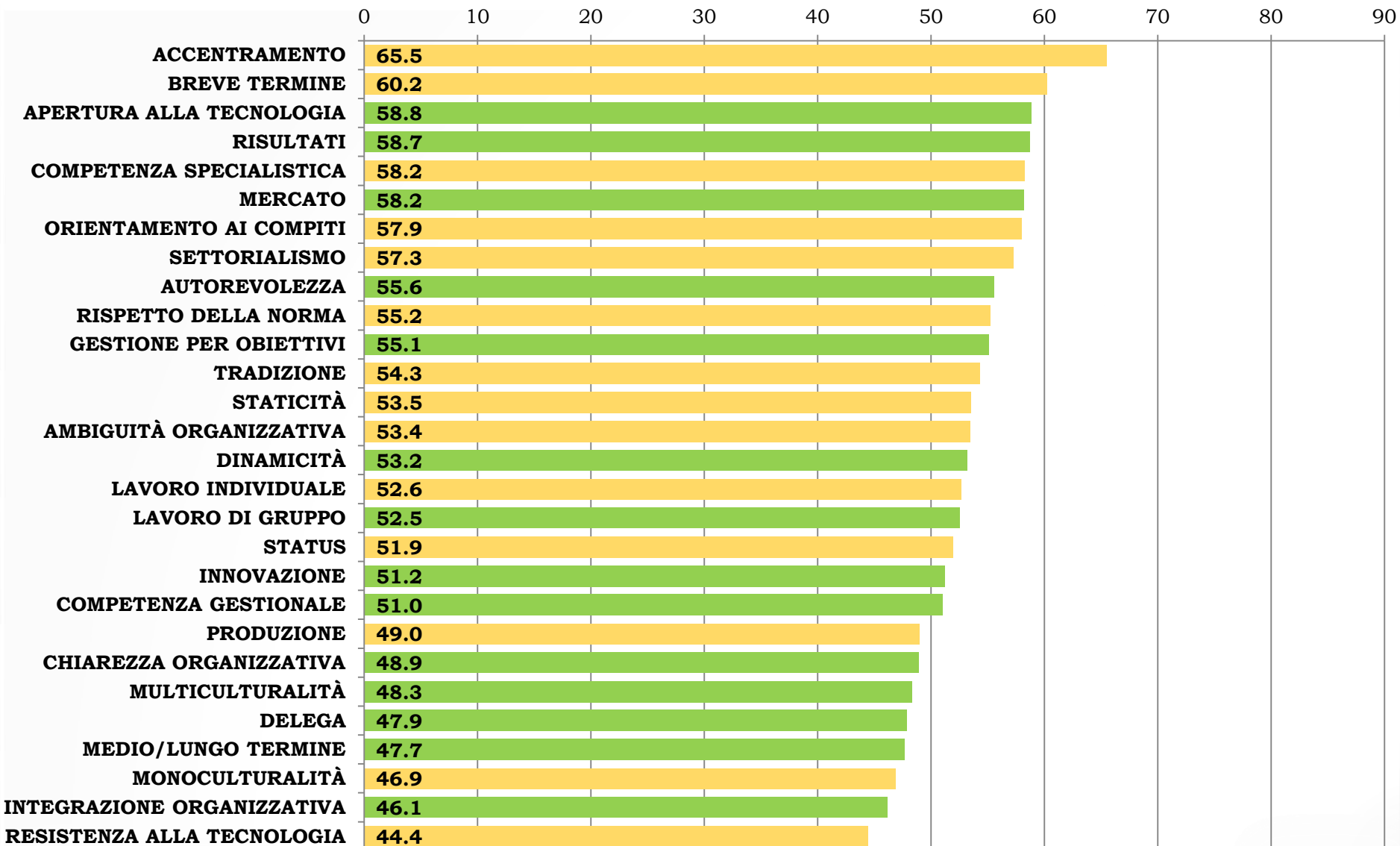
### RESISTENZA ALLA TECNOLOGIA

Verso le tecnologie prevale un atteggiamento conservativo, poco innovativo. Gli investimenti in hardware e software sono ridotti, anche perché i vantaggi sono poco compresi. Il ricorso al web e ai social networks non è richiesto (o è rifiutato) sia per il business sia per comunicare.

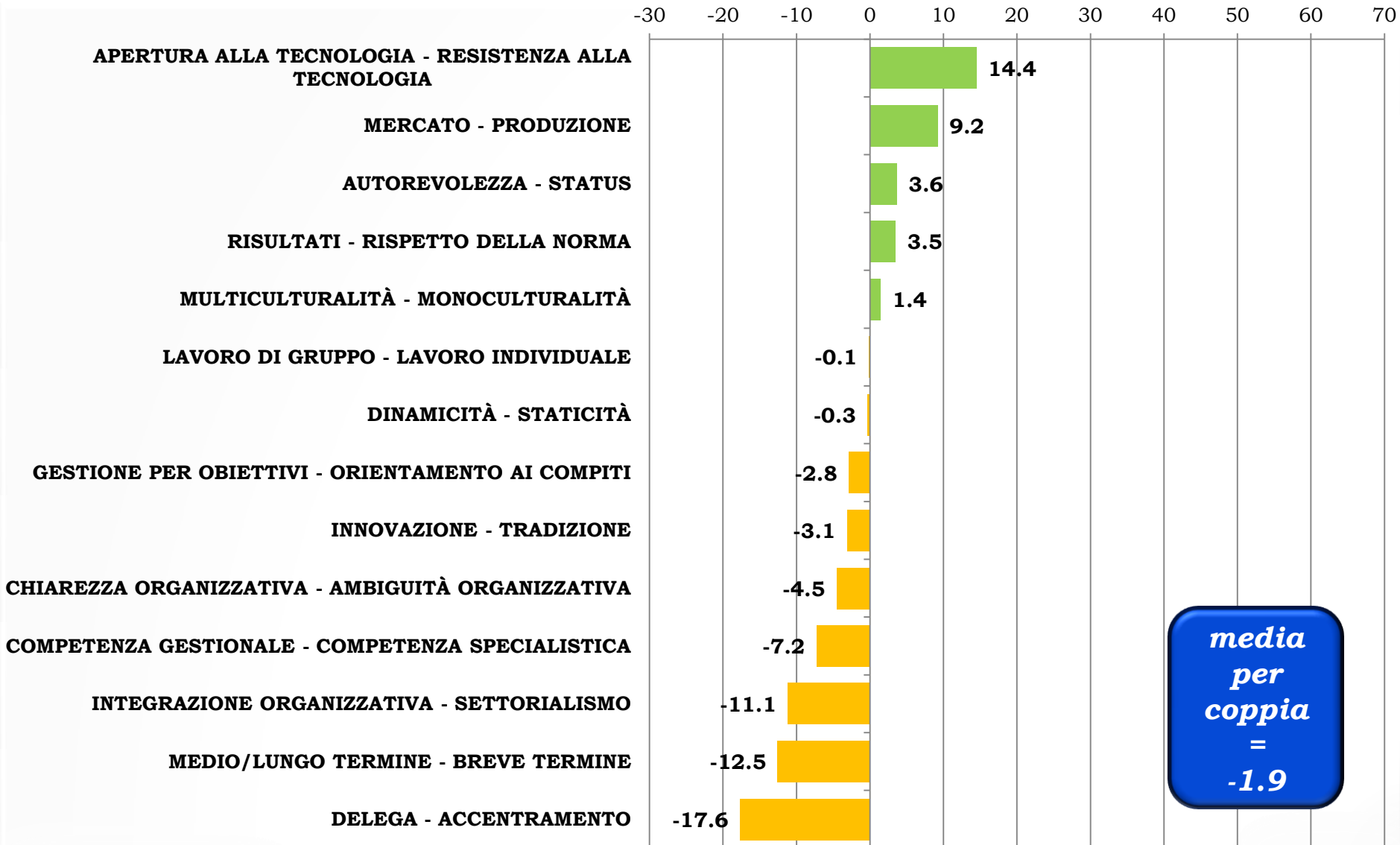
### APERTURA ALLA TECNOLOGIA

È forte l'orientamento positivo verso le tecnologie (impianti, processi, reti) e il loro utilizzo diffuso. Si investe molto in hardware e software, valutandone costi e benefici in modo critico. L'enfasi è sulle persone, spinte a usare Internet e i social networks sia per il business sia per comunicare.

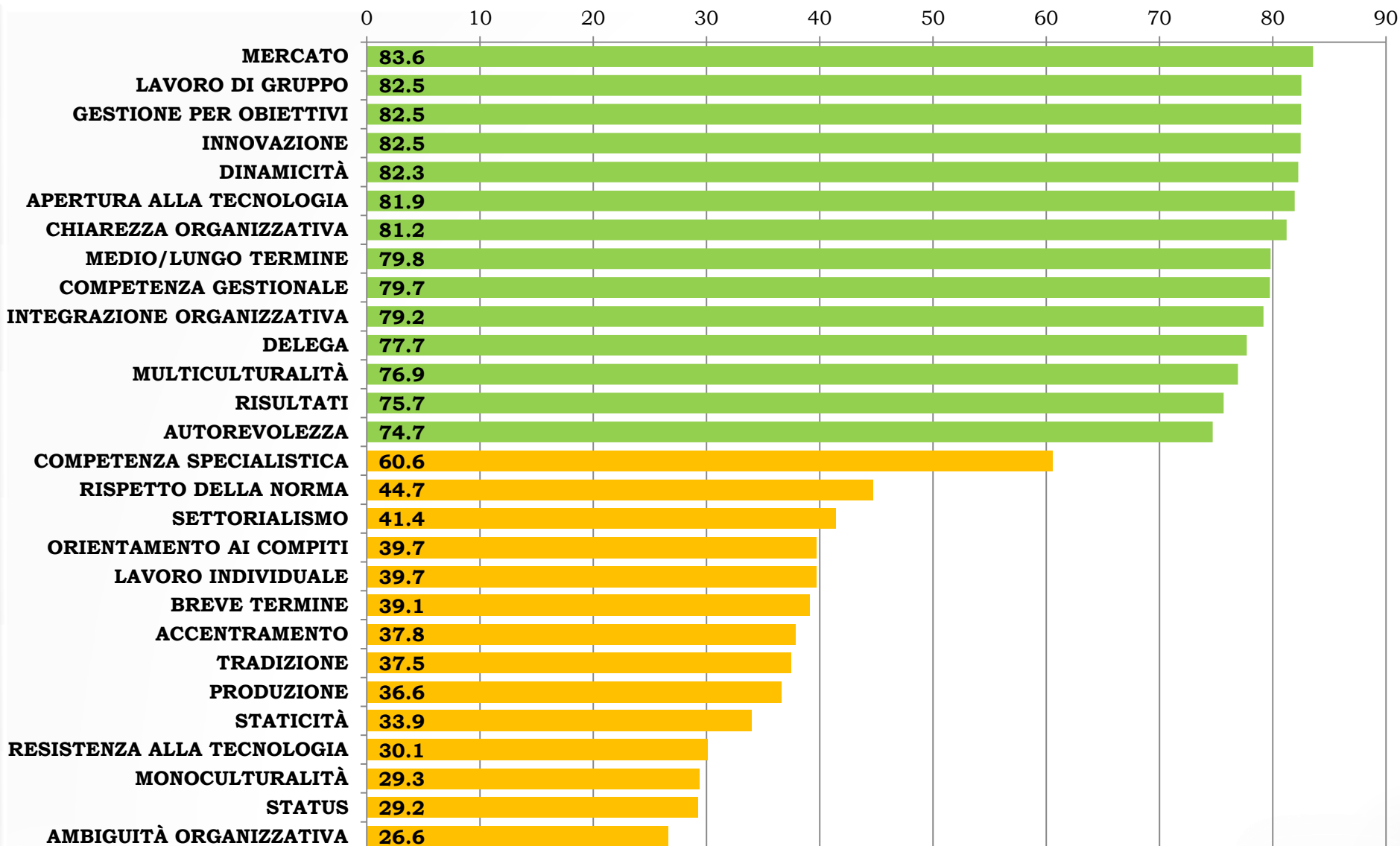
# La situazione attuale: valore medio



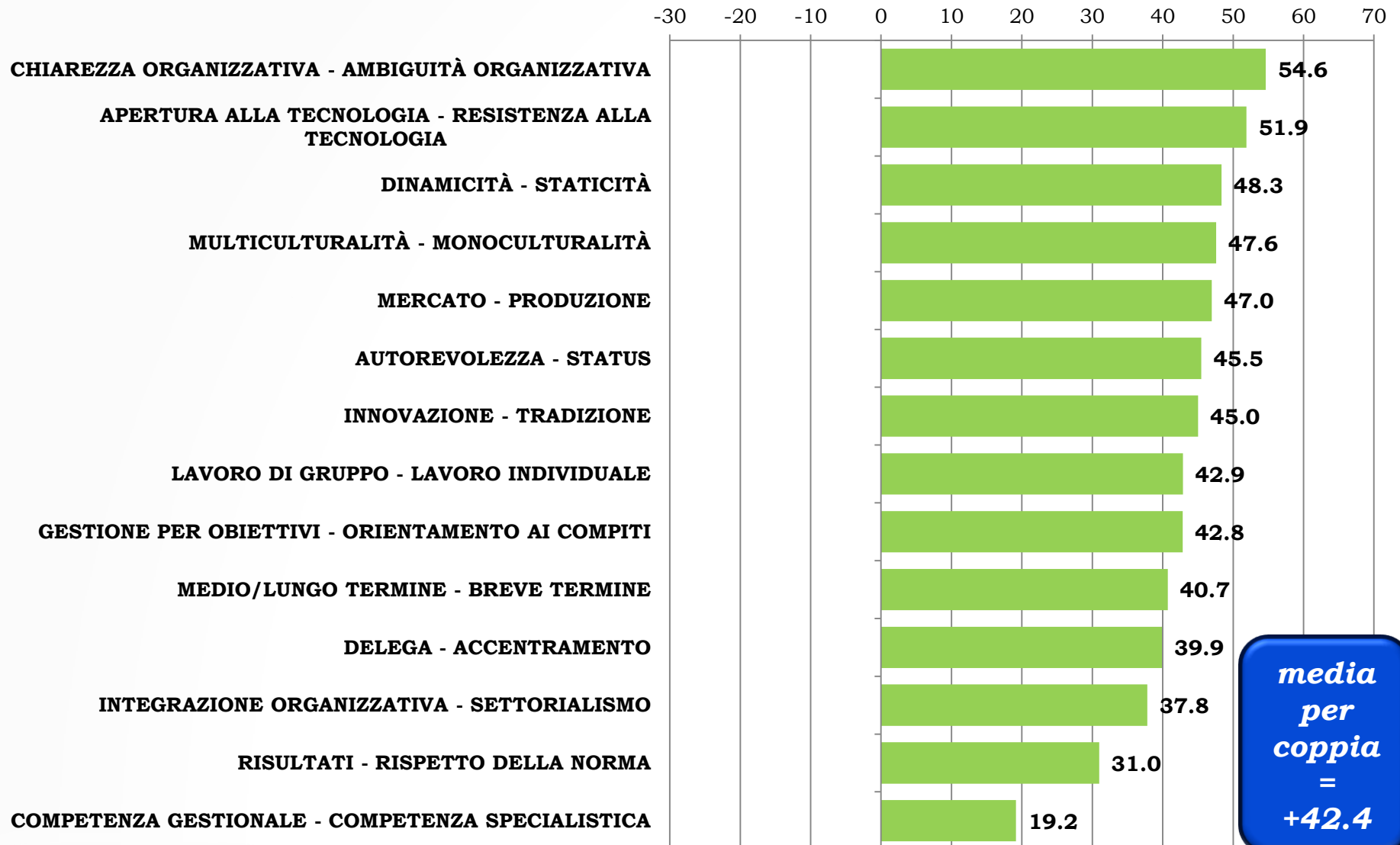
# Analisi per coppie di items: la situazione attuale



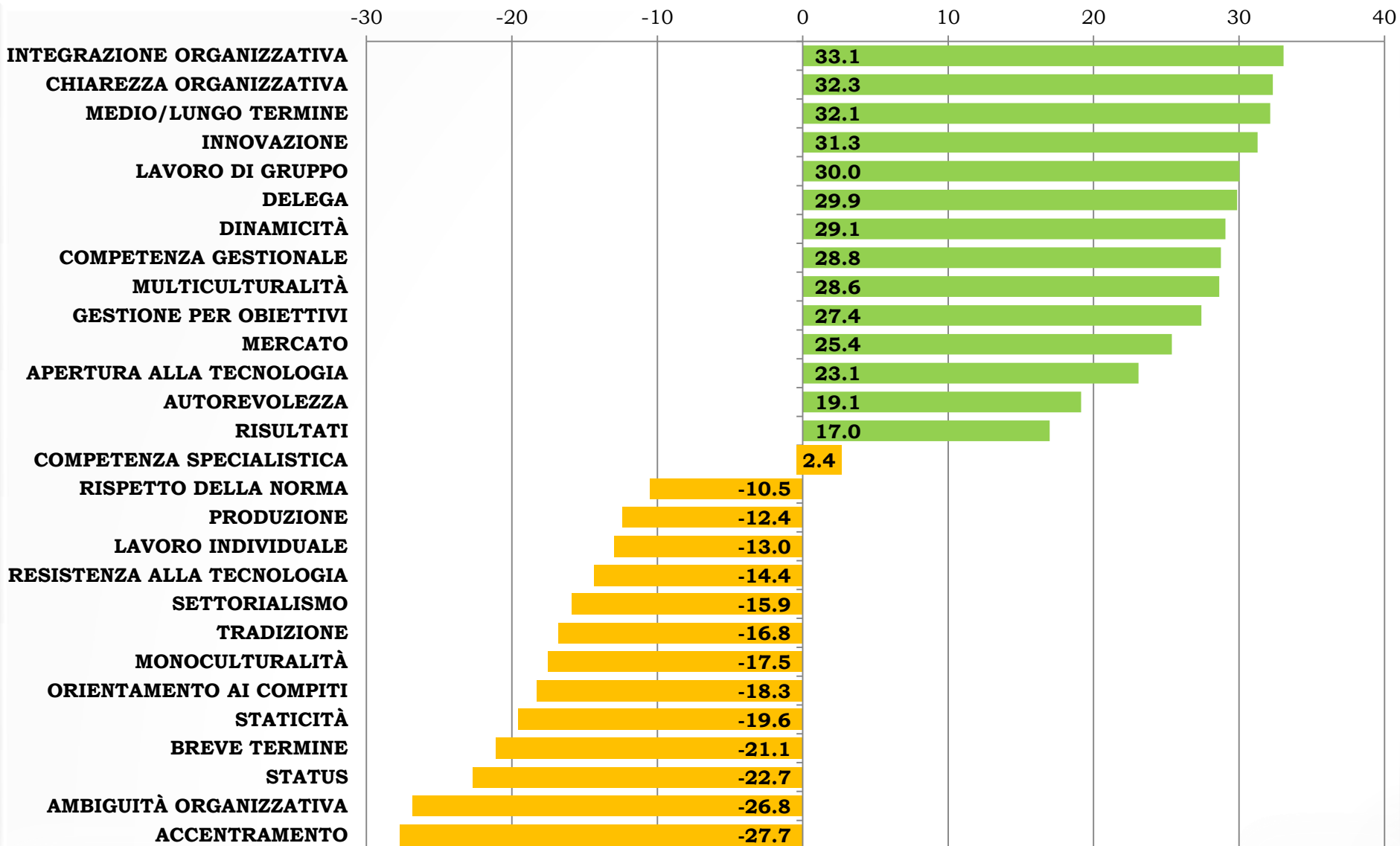
# La situazione auspicabile a tre anni: valore medio



# Analisi per coppie di items: la situazione auspicabile a tre anni

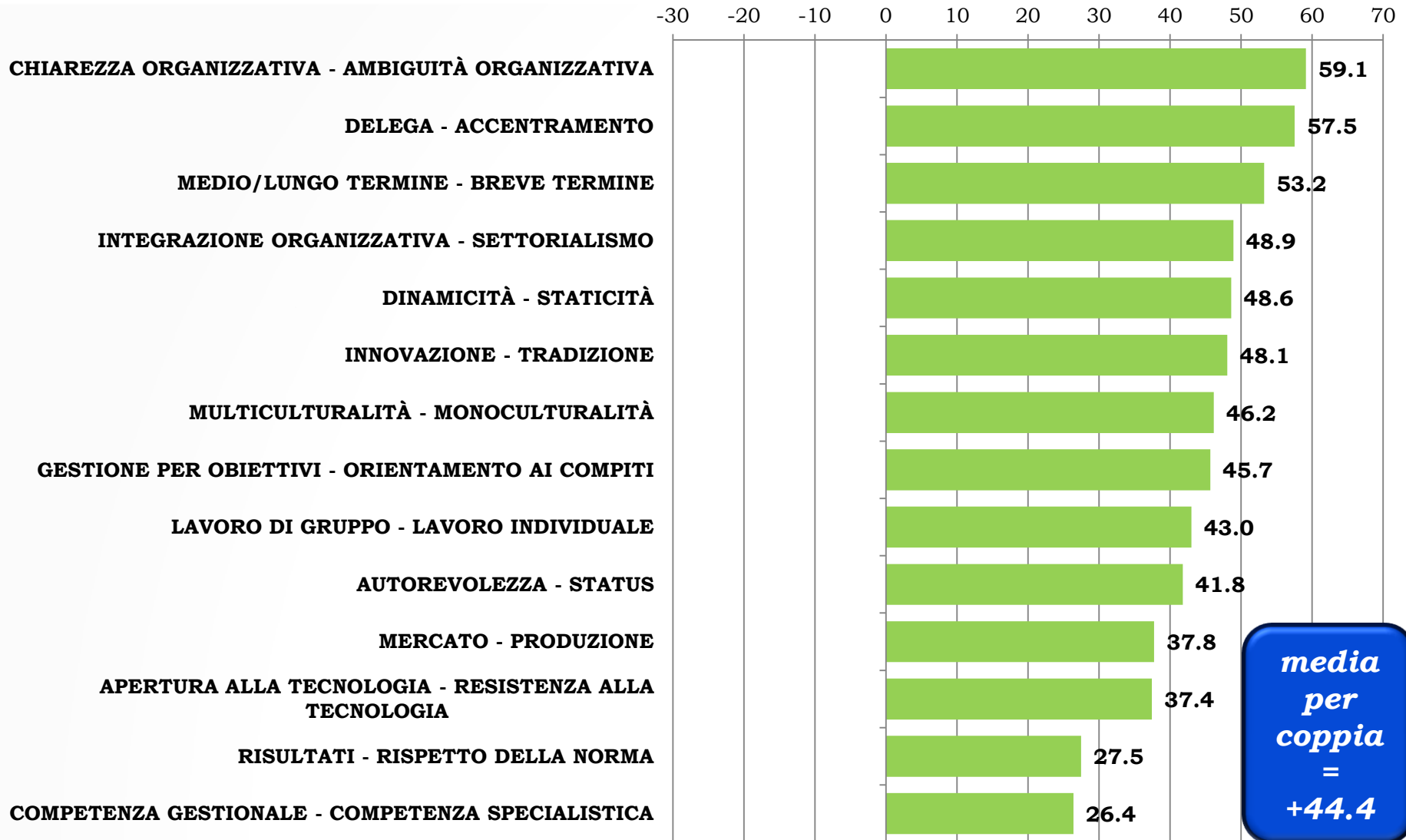


# La differenza tra la situazione attuale e la situazione auspicabile a tre anni: valore medio

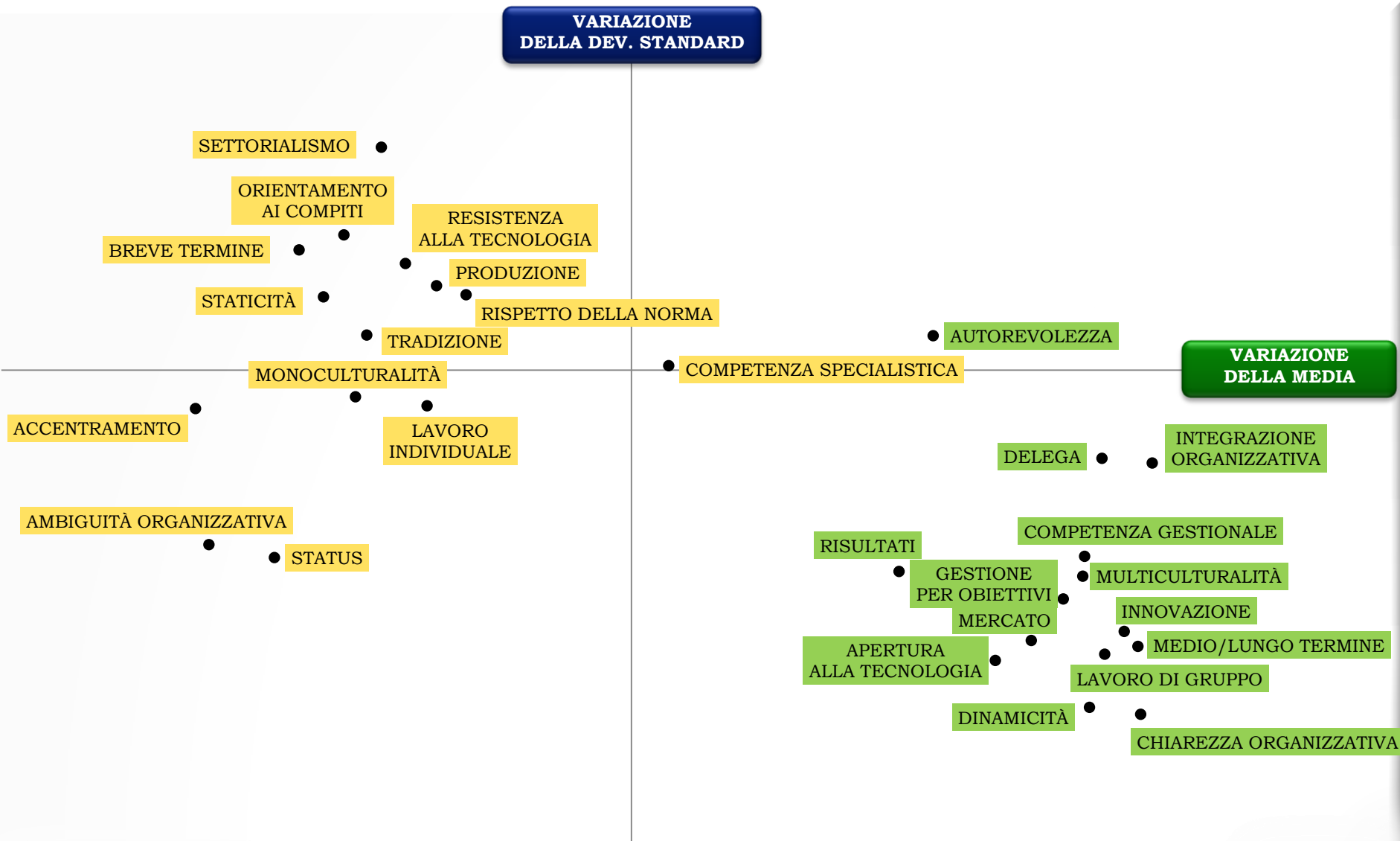




# Analisi per coppie di items: la differenza tra la situazione attuale e la situazione auspicabile a tre anni



# Analisi delle medie e delle deviazioni standard: variazioni 'domani' - 'oggi'



**AstraRicerche**  
**via Abbondio Sangiorgio 13**  
**20145 Milano**

**Tel. +39.02.3319820**  
**Fax. +39.02.33601169**

[astra@astraricerche.it](mailto:astra@astraricerche.it)