

FORMAZIONE



di Marco Vergeat

OSSERVATORIO FORMAZIONE

A CURA DI ASFOR  
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA FORMAZIONE MANAGERIALE

## Formazione in affanno

**L**a ricerca sui "Trend evolutivi della formazione manageriale", è alla sua quarta edizione. Sono stati realizzati 8 focus group, coinvolgendo 46 aziende prevalentemente di grandi dimensioni. I risultati sono stati presentati a Milano lo scorso 17 giugno, alla VIII Giornata della Formazione Manageriale di Asfor, presso la sede della Sda Bocconi. I risultati sono stati ricchi e articolati e possono essere riassunti come segue.

La situazione economica ancora incerta e critica continua a influenzare le scelte aziendali sulla formazione. La maggioranza delle aziende dichiara la "stabilità" dei budget della formazione manageriale, una minoranza invece dichiara che vi sarà un'ulteriore riduzione (tra il 10% e il 30%). Il dato, in apparenza confortante, deve tenere conto però che nel 2009 erano state consuntivate importanti riduzioni dei budget di formazione (tra il 30% e il 70%) nella maggior parte delle aziende intervistate. La previsione è che gli investimenti di quest'anno non siano sufficienti a recuperare ciò che lo scorso anno è stato ridotto. Quasi tutte le aziende del campione sfruttano i finanziamenti di Fondimpresa e Fondirigenti, considerati fondamentali per sostenere l'attività formativa. Il commitment dei vertici aziendali è generalmente elevato e in crescita. Si manifesta con l'approvazione diretta di piani formativi considerati prioritari, la sponsorizzazione di academy di famiglia professionale, la presenza nei programmi importanti. Il commitment dei vertici continua a essere esplicito e forte, verso programmi e iniziative indispensabili per il business: iniziative che sono di supporto ai cambiamenti organizzativi, che abilitano nuovi ruoli e nuovi processi o che servono a diffondere dei saperi "core" per il business. Poco più di un terzo delle aziende possiede un modello di leadership esplicito e formalizzato; un altro terzo sta

lavorando per giungere a condividerne uno; le altre, oggi, non considerano la leadership una loro priorità. Le aziende che hanno un modello di Leadership presentano fra loro significative differenze di approccio: alcune utilizzano la leadership nei processi di valutazione e selezione, mentre sono rari i casi in cui si aggancia la valutazione della leadership alla retribuzione variabile. Sono differenti anche le caratteristiche dei modelli di leadership: alcuni sono basati sulla definizione di un numero limitato di comportamenti organizzativi attinenti la guida del business e delle persone, altri sono più complessi e sono basati su "tassonomie" di valori e competenze manageriali.

Con riferimento ai contenuti persiste il calo di interesse verso i corsi a catalogo e si prediligono sempre di più soluzioni su misura, fortemente contestualizzate. Gli investimenti maggiori si concentrano nei programmi che supportano il cambiamento e lo sviluppo del business, in subordine nello sviluppo della leadership individuale e collettiva delle persone considerate di elevato potenziale.

Il coaching è sempre più diffuso, spesso viene adottato in integrazione con altre modalità formative. Si amplia anche la frequenza e il campo di applicazione dell'action learning, (problemi e progetti reali) che oltre a promuovere l'innovazione e il cambiamento potenzia il lavoro dei team. Sono in forte e generalizzato calo, anche per il costo, le soluzioni di outdoor training.

Infine la maggioranza delle aziende coinvolte dichiara interesse verso il tema della valutazione dei programmi formativi, della loro efficacia, del ritorno sugli investimenti effettuati (Roi della formazione). A fronte di questo rinnovato interesse viene constatata però una carenza di metodologie e strumenti attendibili e collaudati per la valutazione della formazione. ■

*La situazione economica ancora incerta e critica continua a influenzare le scelte aziendali sulla formazione. La previsione è che gli investimenti di quest'anno non siano sufficienti a recuperare ciò che lo scorso anno è stato ridotto.*