



Associazione Italiana per la Formazione Manageriale

*"La Formazione Manageriale
per la competitività e l'innovazione"*

Trend evolutivi della formazione manageriale

Sintesi risultati dei Focus Group

A cura di:

- **Dott. Sergio Primus, ENI Corporate University - Consigliere ASFOR**
- **Dott. Marco Vergeat, Isvor Fiat – Consigliere ASFOR**
- **Pasquale Marzovilla, MIDA S.p.A.- Componente Gruppo Ricerche ASFOR**

La ricerca è stata realizzata nell'ambito dell'attività di Ricerca ASFOR 2006, con il coordinamento scientifico del Dott. Marco Vergeat, delegato all'area Corporate University e Knowledge Management, e con il coordinamento esecutivo del dott. Mauro Meda, Segretario Generale ASFOR.

CAMPIONE - METODO

■ 19 Società/Enti (22 partecipanti)

Industria

DAIMLER CHRYSLER
FINMECCANICA
AVIO GROUP
SKF
INDESIT
EDISON
BARILLA
PFIZER

Servizi

FERROVIE DELLO
STATO
UNICREDIT
S. PAOLO
CAPITALIA
TORO ASSICURAZIONI
ADECCO
TILS
SUN MICROSYSTEMS

Enti Pubblici

ISTAT
IPSELS

Altri

UNIONE INDUSTRIALE
DI TORINO (SKILLAB)
ABI FORMAZIONE

■ 3 Focus Group: Torino, Milano, Roma

STRUTTURE ORGANIZZATIVE

- 2 **CORPORATE UNIVERSITY** (di cui 1 in Italia, 1 in Svezia)
- 3 **ACADEMY** (struttura indipendente, non legal entity)
- 13 **ENTI DI FORMAZIONE** (Direzione HR)
- 2 **SOCIETA' DI FORMAZIONE** operanti sul mercato



FATTORI COMUNI DELLE IMPRESE CON CORPORATE UNIVERSITY:

- **Grandi dimensioni**
- **Internazionalità**
- **Programmi di integrazione del management**
- **Cultura del brand**
- **Attività anche rivolte al territorio**



- **Riporto a Direzione HR**
- **Strutture leggere, snelle, flessibili**

DEFINIZIONI DI "FORMAZIONE MANAGERIALE"

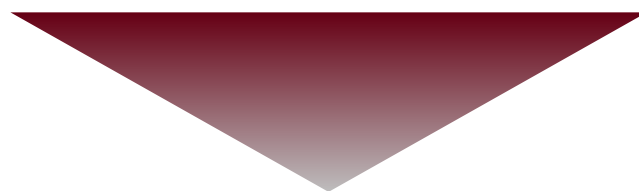
- *"Formazione manageriale è tutto quanto è a supporto di un insieme di capacità, di qualità, di competenze gestionali del management, sia nei confronti della gestione di fenomeni specifici aziendali, ma anche di apertura verso quelle che sono le tendenze, le best practice sull'esterno"*
- *"Far acquisire gli strumenti di governo delle complessità generate dal contesto interno: persone, posizione, visione futura"*
- *"Rendere consapevoli e sviluppare le competenze necessarie a governare e far crescere l'organizzazione, il team, le risorse tecniche e finanziarie in coerenza con la mission e i valori dell'azienda"*
- *"Consapevolezza 'gestionale': sviluppare gli altri; cogliere i segnali di un contesto complesso"*

"Tendiamo a infilare dentro la formazione manageriale molti contenuti. Uno dei problemi della formazione manageriale è che non sempre c'è un disegno molto chiaro di "a che cosa serve"

DEFINIZIONI DI “FORMAZIONE MANAGERIALE”

Dalle verbalizzazioni specifiche e dal tenore generale del dibattito sviluppatosi nei Focus Group emergono:

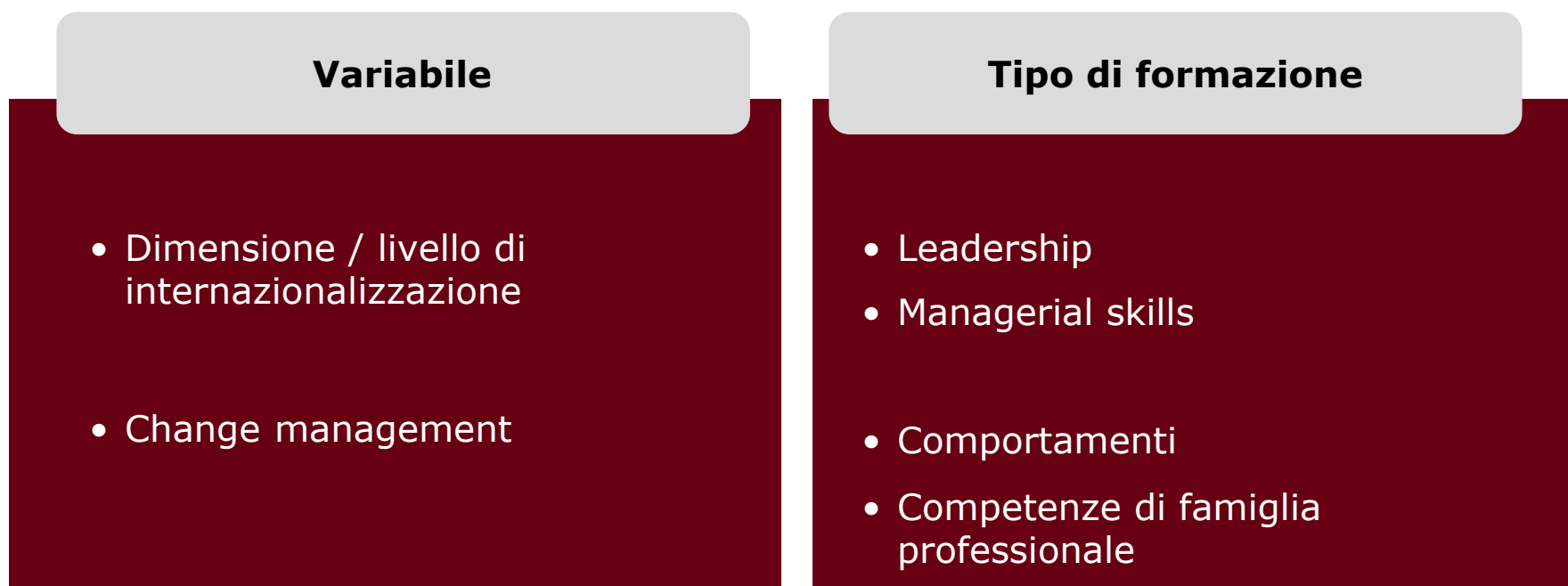
- Significati di formazione manageriale molto parziali (enfaticano alcuni aspetti) o più completi, ma molto generali
- Carenza di un framework concettuale comune che identifichi in modo più completo le diverse tipologie di contenuti/obiettivi della formazione manageriale, ad esempio:
 - Competenze context specifici vs generali
 - Competenze di funzione vs comuni /trasversali
 - Competenze di prodotto vs di processo



Le carenze individuate concorrono nello spiegare l'incertezza emersa nel dare disegno, sistematicità e consistenza di risultato all'azione formativa

COMMITMENT DEI VERTICI

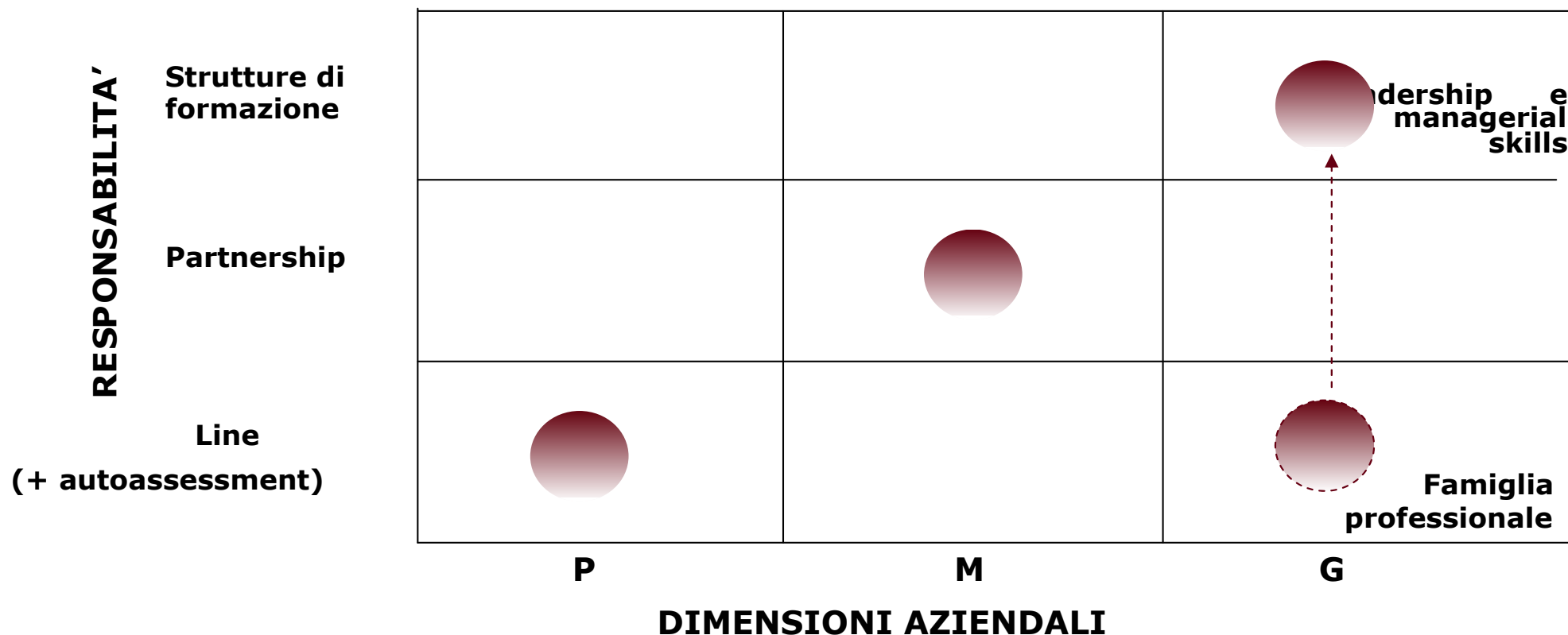
- Il livello di commitment dichiarato è generalmente elevato
- Il commitment effettivo dipende dalla presenza di alcune variabili di contesto aziendale, che influiscono anche sul tipo di formazione manageriale sviluppata ed erogata



- In assenza di tali fattori, il commitment tende a risultare prevalentemente formale

ANALISI DEI BISOGNI E BUDGETING DELLA FORMAZIONE MANAGERIALE

- L'analisi dei bisogni non è presidiata in modo univoco. Tuttavia è possibile cogliere una linea di tendenza



- I budget, generalmente limitati o in fase di contrazione, sono normalmente in capo alle strutture di formazione

FORMAZIONE MANAGERIALE: PRINCIPALI TREND EVOLUTIVI

- I manager rappresentano un target particolare, con tempi e attenzione sempre più limitati da dedicare alla formazione



Ripensare contenuti e modalità di apprendimento

- La contrazione di tempo e attenzione richiede che la formazione assicuri un valore comparativamente superiore rispetto ad altre priorità



Maggiore correlazione learning → performance improvement

- Possibile shift da formazione, ad apprendimento, a knowledge sharing



Recupero di supporto professionale attraverso mentoring, comunità di pari

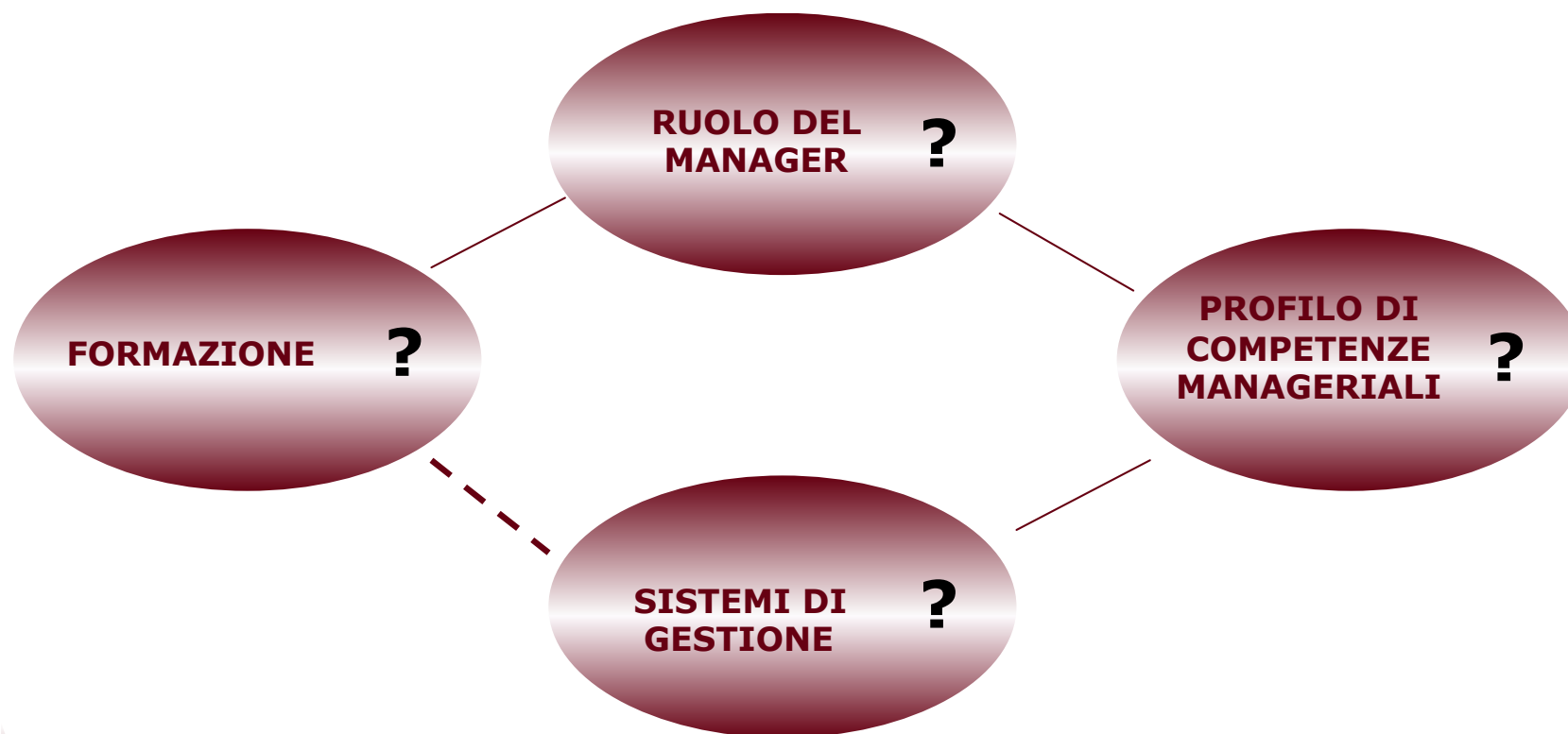
- Necessità di revisione del ruolo di formatore



Inserimento del formatore all'interno dei processi di value creating knowledge management

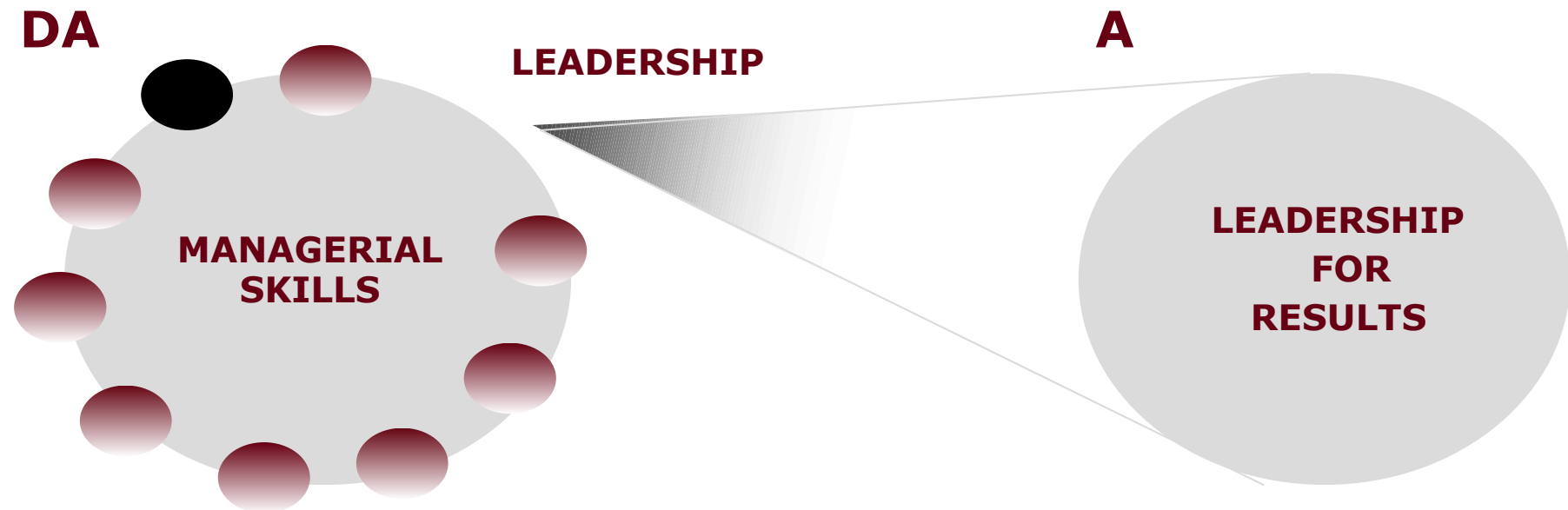
IL RACCORDO CON I SISTEMI GESTIONALI H.R.

NICE TO HAVE !



Tutti gli elementi appaiono in una fase critica di ridefinizione.
Il legame tra sistemi di gestione e formazione non può che risentirne.

CONCEZIONE DI LEADERSHIP DEVELOPMENT E RUOLO DELLA FORMAZIONE



Il ruolo della formazione in questo passaggio:

- Supporto e abilitazione al raggiungimento di risultati
- Attraverso programmi action learning
- In una partnership forte per una sfida concreta

L'OFFERTA DI UNIVERSITA', BUSINESS SCHOOL, SOCIETA' DI CONSULENZA

Una domanda erratica non stimola un'offerta adeguata. Peraltro:

- ❑ Università: raramente parlano il linguaggio dell'impresa e conoscono i processi aziendali
- ❑ Business School: sono più business oriented delle Università, ma spesso si presentano rigide e costose
- ❑ Società di consulenza: valide se non vendono un pacchetto, ma customizzano una soluzione



Le osservazioni fatte testimoniano la ricerca di attori idonei e disponibili a operare su specifiche iniziative rilevanti per le singole realtà aziendali

CONCLUSIONI

- 1. Debolezza di una framework concettuale:**
 - **Serve un modello delle competenze manageriali?**
 - **Servono standard di riferimento?**
- 2. L'efficacia della formazione manageriale è fortemente condizionata dal livello di sviluppo e coerenza dei sistemi di gestione e sviluppo HR**
- 3. Una domanda da parte delle imprese - e più in generale delle organizzazioni private e pubbliche - non sufficientemente consapevole e organizzata limita anche lo sviluppo qualitativo dell'offerta**
- 4. Concezione sbagliata di leadership development come soft skill**