



ASFOR

ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA FORMAZIONE MANAGERIALE

**VIII Giornata della Formazione Manageriale ASFOR
“Modelli di Leadership Innovativa
per un’Economia Globale e Sostenibile”**

Edizione 2010 della Ricerca
TREND EVOLUTIVI DELLA FORMAZIONE MANAGERIALE

Dott. Marco Vergeat

Consigliere ASFOR - Area Corporate Learning

Dott.ssa Giulia Venini



OBIETTIVI DELLA RICERCA

- Approfondire aree di indagine già affrontate nelle edizioni precedenti per assicurare la **confrontabilità dei risultati**;
- Monitorare l'**influenza della situazione economica** sulle politiche e sulle scelte di formazione manageriale;
- Approfondire la rilevanza del **tema leadership** per le aziende;
- Identificare le principali **tendenze emergenti** relative a contenuti e metodi.



CAMPIONE E METODO DI LAVORO

- Coinvolte **46 Aziende** di cui:
 - 29 Industria.
 - 8 Public Utilities.
 - 9 Servizi (IT, Banche, Sanità, altro)

- Realizzati:
 - **8 Focus Group**
Milano (2), Torino, Vicenza, Bologna, Trieste, Roma, Lecce
 - **40 questionari qualitativi**



L'IMPATTO DELLA CRISI/1

- La situazione economica continua ad avere notevole influenza sulle scelte di formazione:
 - Maggioranza delle aziende: **budget stabili rispetto al 2009**
 - Poche aziende: budget ridotti (tra 10% e 30%)

- Tutte le aziende (salvo due casi) ricorrono sistematicamente a **fonti di finanziamento (Fondimpresa e Fondirigenti)**, fondamentali per sostenere o in alcuni casi rendere possibile l'attività formativa.



L'IMPATTO DELLA CRISI/2

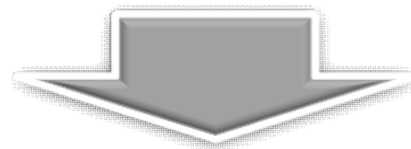
- Le aziende negli ultimi due anni sono giunte a consolidare nuove prassi orientate all'**efficienza dell'attività formativa**:
 - Maggior selezione dei target di popolazione
 - Focalizzazione sulle attività prioritarie (legate al business)
 - Riduzione della “durata” dei programmi
 - Forte contenimento dei costi di logistica
 - Maggiore ricorso a docenza interna



II COMMITMENT DEI VERTICI

Elevato e in crescita nella maggior parte delle aziende, si manifesta attraverso:

- Approvazione diretta di piani formativi e programmi prioritari ;
- Sponsorizzazione di academy di famiglia professionale;
- Partecipazioni e testimonianze dirette nei programmi di interesse.



Il commitment dei vertici continua ad essere elevato verso **programmi considerati rilevanti per il business** (supportare cambiamenti organizzativi, abilitare nuovi ruoli e processi, diffondere saperi e comportamenti indispensabili per l'azienda)



TREND RELATIVI AI CONTENUTI

- Permane il calo di interesse verso:
 - soluzioni standard
 - corsi a catalogo
 - programmi interaziendali
- Si continuano a prediligere **soluzioni su misura fortemente contestualizzate.**
- **Cresce l'interesse per i singoli individui** e i loro specifici bisogni, cresce l'attenzione per le soluzioni che assicurano risultati in tal senso.
- Gli **investimenti maggiori** si concentrano nei programmi che:
 - **supportano il cambiamento strategico ed organizzativo;**
 - **rafforzano le famiglie professionali "core"**
 - **si concentrano sullo sviluppo della leadership individuale e collettiva delle persone di elevato potenziale.**

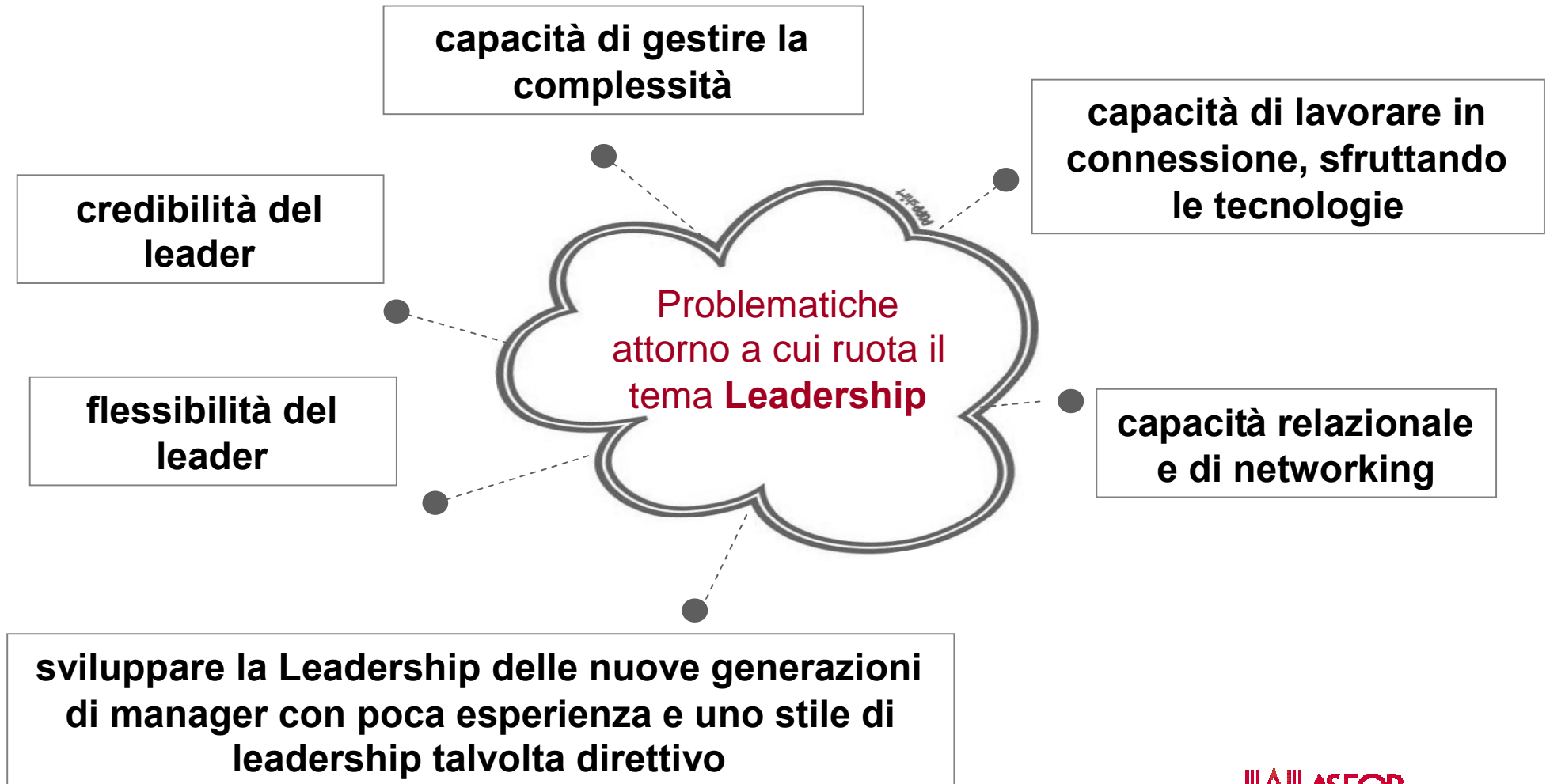


RILEVANZA DELLA LEADERSHIP /1

- **Il 30 % delle aziende intervistate ha definito un modello di leadership** formalizzato ed esplicito, una parte del campione (il 20 % ca.) sta lavorando per giungere a definirne uno, la restante parte lo considera un tema importante;
- **La leadership è un riferimento nei processi di valutazione e selezione**, molto rari i casi di collegamento alla retribuzione variabile;
- I modelli sono molto differenziati: alcuni sono basati sui **comportamenti organizzativi**, altri su più complesse **tassonomie di valori e competenze**;
- Per la maggioranza delle aziende la leadership non è ancora un riferimento forte per la formazione del management ai diversi livelli:
 - Carenza di “ leadership curriculum “
 - Scarsa presenza di approcci/metodi organici e strutturati allo sviluppo della leadership.



RILEVANZA DELLA LEADERSHIP/2





TREND RELATIVI AI METODI:

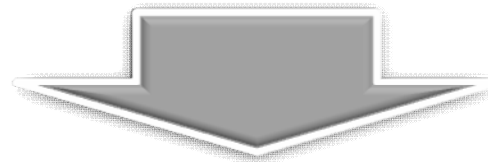
L'attenzione ai metodi è collegata alla preoccupazione per i risultati: rafforzamento dei **comportamenti organizzativi e delle performance**

- **Coaching** è un metodo ampiamente utilizzato e sempre più diffuso, spesso adottato in integrazione con altre modalità formative più tradizionali;
- Aumenta l'interesse e il campo di applicazione dell'**action learning** centrato su progetti reali e finalizzato anche obiettivi di integrazione, team building e innovazione;
- Si conferma una certa diffusione delle soluzioni di **experiential learning** (utilizzo di metafore);
- Si conferma il calo di interesse per le soluzioni **outdoor**.



FACULTY INTERNE

Cresce l'interesse delle aziende a sviluppare **faculty e learning network interni**:



:

Manager e professional specialisti che svolgono part-time attività di testimonianza, docenza, training on the job, coaching;

Solo alcune aziende hanno sviluppato policies e soluzioni di processo stabili e organizzate per queste attività.



VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

Gran parte delle aziende dichiara un rinnovato interesse verso il tema della **valutazione dell'efficacia degli interventi formativi:**

- valutazione dei risultati di apprendimento;
- valutazione dei risultati aziendali;
- valutazione del ritorno sugli investimenti effettuati (ROI).



Di contro viene lamentata la mancanza di metodologie e strumenti attendibili e collaudati per la misurazione e la valutazione di queste variabili.



FORMAZIONE MANAGERIALE 2010: I TREND IN SINTESI

- Focus sul business (strategie di breve e medio periodo), le performance, il cambiamento, la leadership delle persone e dell'azienda;
- Sostenuto il commitment dei vertici a fronte di una concentrazione della formazione manageriale sulle priorità;
- Elevata attenzione all'efficienza dei processi e dei programmi formativi;
- Maggiore selettività dei target di popolazione e interesse a realizzare soluzioni che raggiungono il singolo individuo;
- Orientamento a prediligere metodi che facilitano la contestualizzazione dell'apprendimento e abilitano comportamenti organizzativi e migliori performance;
- Sviluppo di faculty interne: docenti e testimoni manager part – time;
- Significativo interesse per la valutazione dei risultati della formazione.