

Osservatorio ASFOR 2011 sulla Domanda e Offerta di Formazione Manageriale in Italia**TREND EVOLUTIVI DELLA FORMAZIONE MANAGERIALE***Prima sintesi dei risultati dei focus group***A cura di:****Marco Vergeat, Consigliere ASFOR Coordinatore Corporate Learning****Giulia Venini, Ricercatrice Corporate Learning ASFOR**

La Ricerca sui Trend Evolutivi della Formazione Manageriale – coordinata dal Consigliere Marco Vergeat – che giunge quest’anno alla sua quinta edizione, si propone di monitorare l’andamento e la rilevanza della formazione manageriale attraverso l’indagine longitudinale sulle dinamiche della domanda di questo tipo di formazione da parte delle imprese.

L’indagine quest’anno è stata realizzata attraverso 11 focus group della durata di 3 ore ciascuno (uno di questi è stato interamente dedicato alle Corporate University), accompagnati da un questionario individuale di natura qualitativa. I focus group hanno avuto luogo in nove città distribuite sul territorio nazionale (da Milano a Palermo, da Bari a Torino, da Trieste a Lecce, passando per Bologna, Vicenza e Roma) ed hanno coinvolto aziende di grandi e medie dimensioni con un presidio interno, una funzione dedicata alla formazione manageriale o in alcuni casi una Corporate University. La ricerca registra una progressiva crescita delle partecipazioni che quest’anno hanno sfiorato quota 65 aziende, con un incremento del 30% del campione rispetto all’edizione 2010. La segmentazione del campione per settori sottolinea la netta prevalenza di aziende industriali (50% del campione, rappresentative di varie industries), seguite dalle imprese che operano nel settore dei servizi (35% del campione) e infine dalle public utilities (15% del campione).

Anche quest’anno particolare attenzione è stata dedicata alle coerenze con l’indagine dell’Osservatorio Learning (questionario on-line di matrice esclusivamente quantitativa) in modo da assicurare l’approfondimento delle medesime aree di osservazione e successivamente la confrontabilità dei risultati.

L’analisi di tutto il materiale di ricerca raccolto è ancora in corso così come il confronto con i dati quantitativi, tuttavia è possibile fornire una sintesi che anticipa i principali risultati.

- 1) Quest’anno, a valle di un biennio caratterizzato da crisi ed instabilità economica ed anche da profonde trasformazioni organizzative e di business che hanno investito numerose aziende, ci si è voluti interrogare sull’evoluzione del significato che le aziende attribuiscono al **concetto di formazione manageriale**.

L’obiettivo era quello di rifocalizzare l’oggetto di indagine per coglierne l’evoluzione in maniera più appropriata.

Dai focus group viene confermato con forza che vi sono diverse finalità e morfologie della formazione manageriale: una è quella di accompagnamento e supporto ai passaggi di carriera, alla crescita delle responsabilità (programmi istituzionali). Un secondo tipo di formazione manageriale è quella che risponde ai fabbisogni posti in evidenza dai sistemi di valutazione. Questo tipo di formazione può essere realizzata a progetto o avvalersi di soluzioni a catalogo. Infine vi è una formazione di contenuto manageriale progettata sempre ad hoc, volta a supportare il cambiamento e, per definizione, rispondente a bisogni collettivi. Queste diverse tipologie di programmi si accompagnano anche a diverse scelte di durata e metodo e presentano differenti condizioni di efficacia.

Ciò che emerge in generale e in maniera trasversale è che la formazione manageriale tende a coinvolgere anche le persone che operano a livelli di responsabilità più operativa: quadri e professional ed anche figure operaie con responsabilità di gestione di team. Solo una piccola minoranza di aziende, associa la formazione manageriale alla popolazione dei dirigenti, ai talenti, agli alti potenziali, mentre la maggioranza del campione conferma che queste popolazioni, pur continuando ad essere un target importante, non sono più destinatari prevalenti delle attività di formazione manageriale.

Le competenze manageriali di tipo “soft”, valori e comportamenti organizzativi, rappresentano il contenuto principale della formazione manageriale: prendere decisioni, guidare e collaborare nel team, comunicare in modo efficace, aprirsi al cambiamento, ecc.

La responsabilità della gestione di collaboratori e team è senz'altro il criterio più importante per la selezione dei target di popolazione a cui destinare la formazione manageriale.

Infine la formazione manageriale è sempre di più continua, modulare e diluita nel tempo, sfrutta una varietà di metodologie di lavoro e si sforza di contestualizzare al massimo i contenuti dei programmi.

- 2) Il **commitment dei vertici** risulta essere altalenante. Da un lato risente del grado di stabilità e continuità del top management (in tempi di forte cambiamento una condizione sempre più rara), dall'altro evidenzia un interesse molto selettivo verso pochi programmi considerati strategici per il business e il cambiamento. In generale emerge però che i vertici dell'azienda non sempre considerano la formazione e i sistemi di gestione e sviluppo attuali come una leva prioritaria per il raggiungimento degli obiettivi di breve e medio periodo. Il commitment quest'anno per oltre metà del campione risulta indebolito e molto discontinuo anche se naturalmente non mancano le aziende che invece dichiarano un elevato livello di commitment. In alcuni casi emerge anche un tema di **credibilità dell'attività formativa** dovuto al fatto che nel passato non sempre l'investimento di denaro e tempo delle persone speso nei programmi di formazione ha saputo generare risultati apprezzabili.
- 3) I **driver della formazione manageriale** continuano ad essere sostanzialmente tre: la diffusione e di nuovi modelli di leadership e performance management, l'integrazione interfunzionale e lo sviluppo della collaborazione (soprattutto nelle aziende caratterizzate da strutture a matrice, team di progetto, processi di project management), il cambiamento organizzativo. Tra i temi che cominciano a diventare oggetto d'interesse (talvolta di preoccupazione) da parte di alcune aziende, c'è quello del conflitto generazionale, dell'integrazione dei giovani della cosiddetta generazione Y, portatori di aspettative e di una cultura del lavoro diverse e non sempre comprese e accettate dai più senior.
- 4) I **budget della formazione manageriale** sono tendenzialmente stabili rispetto al 2010, in pochi casi in crescita. Tuttavia le ore dedicate all'attività formativa sono comunque aumentate grazie al ricorso massivo ai finanziamenti. Molte aziende nel campione ricorrono a **soluzioni finanziate** attraverso Fondimpresa e Fondirigenti. I finanziamenti sono considerati molto importanti e in alcuni casi addirittura fondamentali per sostenere l'attività formativa. In generale, si riscontra anche quest'anno, che il periodo di crisi "ha insegnato a tutti" a gestire meglio l'efficienza dell'attività formativa, consolidando nuove prassi da cui non si torna indietro: selettività dei target, focalizzazione sugli obiettivi prioritari, riduzione della "durata" dei programmi, forte contenimento dei costi della logistica, maggiore ricorso alla docenza interna, etc. Sempre più spesso la gestione dei budget di formazione è influenzata dalla funzione Acquisti che arriva a ricoprire un ruolo nodale nel processo decisionale di scelta dei fornitori e delle soluzioni anche per i programmi di formazione manageriale. In particolare si osserva che il ricorso alle "gare" (con procedure più o meno complesse e formalizzate) sta diventando una prassi generalizzata.
- 5) Sul versante dei **metodi**, la maggioranza del campione propende per soluzioni molto "blended", una gamma ampia e varia di metodi scelti e mixati in funzione degli obiettivi da raggiungere, ma anche in funzione della necessità di coinvolgere e motivare le persone al partecipare con soddisfazione alla formazione: "senza annoiarsi" e senza "soffrire troppo".

Dal punto di vista della scelta dei metodi e dei contenuti si registra una tendenza in crescita verso i programmi costruiti in **co-design**: con i fornitori esterni, con i clienti interni, con le prime linee delle funzioni interessate e a volte direttamente con i destinatari. La collaborazione in fase di rilevazione della domanda e progettazione del percorso formativo ingaggia le persone alla partecipazione e influisce positivamente sia sul successo e sul gradimento dell'iniziativa che sulla percezione di utilità complessiva del programma svolto.

Vi è un ritorno sempre più forte di attenzione e di interesse verso la valutazione del **"gradimento della formazione"**. Quando quest'ultimo è elevato la formazione manageriale rischia meno di essere messa in discussione. Come lo scorso anno si conferma un ritorno di interesse, tra gli addetti ai lavori, per la valutazione della efficacia e del **ROI della formazione**. L'interesse è accompagnato da una certa sfiducia nella possibilità di applicare metodologie affidabili per questo tipo di misurazioni e valutazioni. Quanto il problema sia sentito per migliorare la robustezza e la qualità del processo formativo e quanto sia conseguenza delle pressioni subite in azienda da parte di chi alla formazione manageriale non crede molto e lancia sfide un po' impossibili e strumentali sarà da approfondire.

16 Giugno 2011