

# COME CAMBIA LA FORMAZIONE PER I MANAGER

I risultati dell'Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT  
sulla formazione manageriale nelle imprese

**ASFOR**  
Associazione Italiana  
per la Formazione Manageriale

**cfmt**  
SCHIERIAMO SEMPRE LA FORMAZIONE MIGLIORE



# Osservatorio Managerial Learning: sintesi dei risultati

---

Marco Vergeat – ASFOR

*Vice Presidente Vicario*

*Coordinatore scientifico della ricerca*

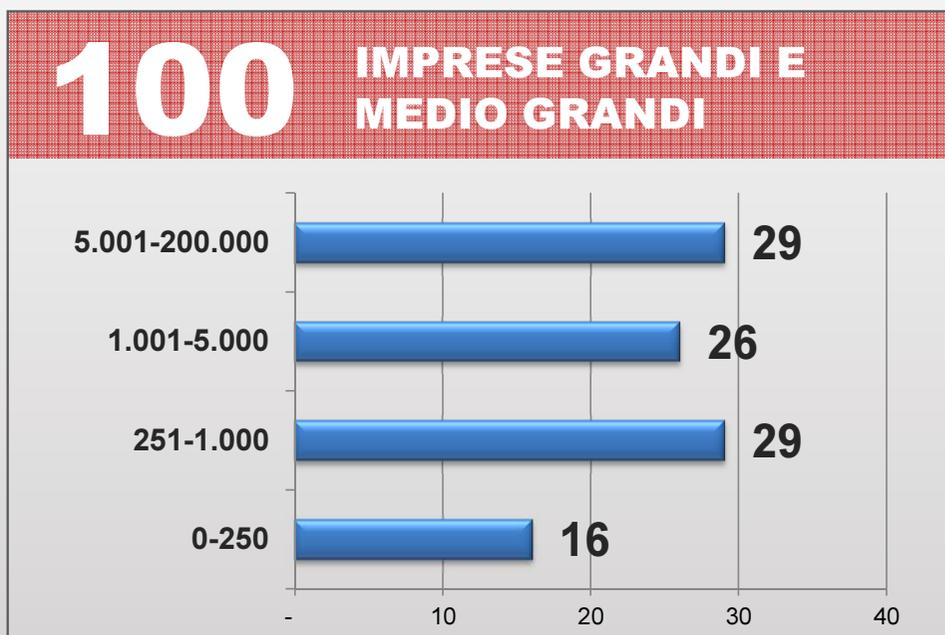
## La metodologia ed il campione

**6** Focus Group

**12** Interviste

**100** Questionari

Responsabili HR, Responsabili di Sviluppo e Formazione, Responsabili di Corporate University o di altre strutture di Formazione.



- Rappresentati la maggior parte dei settori industriali e di servizi
- Elevato livello di internazionalità

Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2017

## Più di 1.300.000 dipendenti rappresentati



Le imprese che hanno partecipato alla ricerca hanno complessivamente **1.344.468 dipendenti**:

- Di cui 409.532 in Italia (ca. 30%)
- Di cui 934.936 all'estero (ca. 70%)

Dipendenti con qualifica di Dirigenti (o equiparabili all'estero): 13.860 (ca.1%)

Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2017

# Le strategie per la competitività strutturale

## 2014-2016

- **Efficientamento (69%)**
- Innovazione di prodotti e servizi
- Customer experience
- Crescita attraverso acquisizioni
- Trasformazione digitale
- Internazionalizzazione

## Prossimo triennio

- Efficientamento
- **Trasformazione digitale**
- **Innovazione di prodotti e servizi**
- **Customer experience**

- Differenze tra settore industriale e terziario
- Differenze in base alla dimensione

Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2017

## La formazione a supporto delle strategie: rilevante per i due terzi del campione !

**Ruolo  
rilevante  
per il 65%**

- Sviluppo della leadership
- Senso d'urgenza e consapevolezza del cambiamento
- Allineamento sulle priorità

**Ruolo  
limitato  
per il 35%**

Apprendimenti fondamentali :

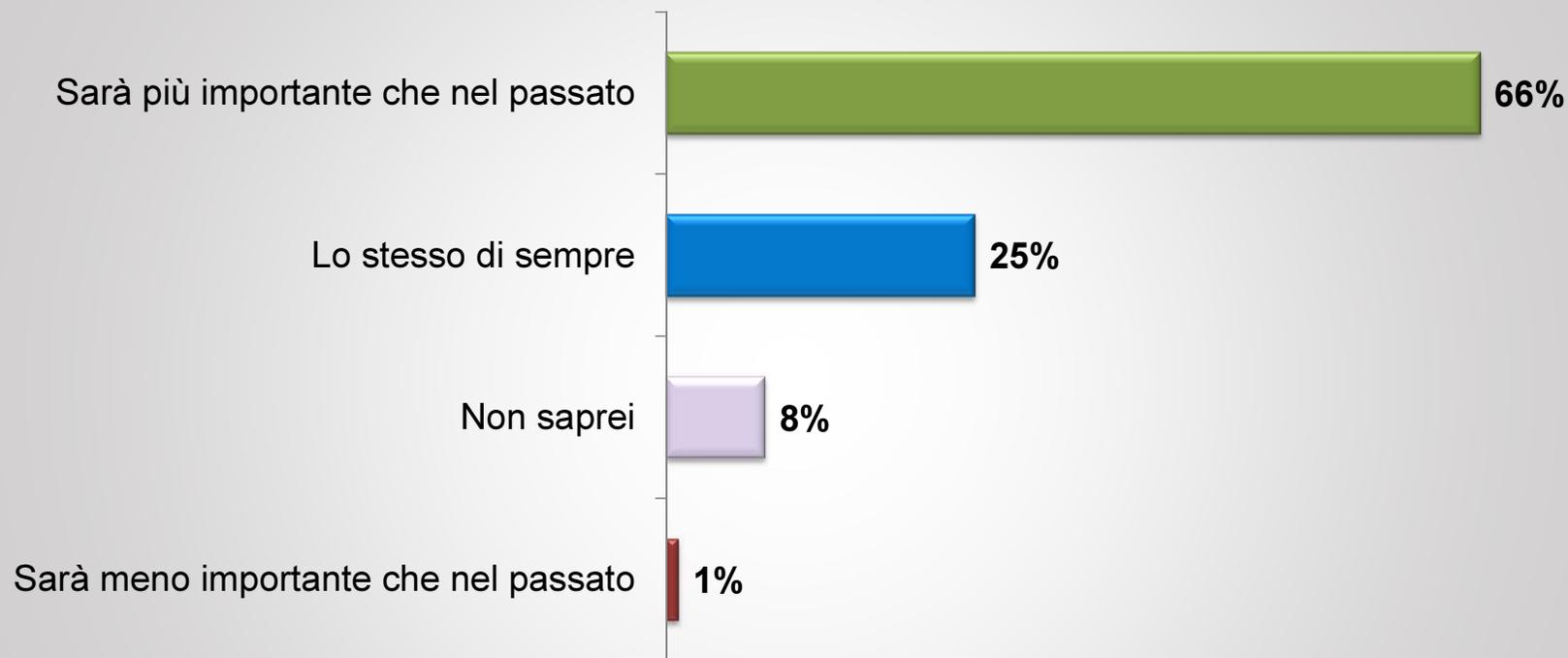
- Nei processi di lavoro
- Nei team di progetto
- Nel confronto con i competitor

Alcune criticità della formazione:

- Pochi risultati sul breve
- Scarsa proattività

Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2017

## Formazione dei manager e degli alti potenziali: la rilevanza nel futuro cresce



Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2017

## Come evolve il profilo di leadership ?

*Velocità e pluridimensionalità del cambiamento, unitamente a strategie di competitività messe in atto dalle imprese, sollecitano nuovi stili e profili di leadership.*



**Necessari  
nuovi mindset  
e competenze**

**Accountability:**  
orientamento e presa  
in carico di risultati

**Imprenditività:**  
identificazione con gli  
obiettivi e iniziativa

**Collaborazione cross  
funzionale**

**Visione:** capacità di  
elaborarla e  
condividerla

**Guida delle persone** (leading people):

- Trasmettere visione e significato del lavoro
- Sviluppare engagement e propensione al cambiamento
  - Gestione remota di team e persone
- Coordinamento e guida di team «non propri»
  - Integrazione intergenerazionale

**Promozione e guida di  
innovazione e  
cambiamento**

Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2017

## Modelli di leadership: opportunità e limiti



Il riferimento ai modelli di leadership per la formazione del management presenta alcuni limiti:

- Talvolta datati, dopo poco tempo dalla loro definizione
- Poco coerenti con i contesti locali se definiti da headquarter esteri
- Troppo complessi
- Difficile il raccordo tra fabbisogni individuali e velocità del cambiamento

**Strategie e programmi di cambiamento aziendali sono i principali riferimenti per la formazione del management**

Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2017

## Driver di contenuto: rilevanza



Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2017

## Metodologie: la fotografia del 2017

Aula e  
metodi attivi  
**80%**

Executive  
coaching  
**47%**

Workshop e Lab:  
sviluppo di idee e  
progetti innovativi  
utili per l'impresa  
**61%**

Attività  
esperienziali  
outdoor/indoor  
**29%**

Offsite meeting  
su temi di business  
con stimoli  
formativi  
**28%**

Blended  
e-learning  
**26%**

E-learning  
autogestito  
**20%**

Learning  
tour  
**14%**

Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2017

## Coaching e mentoring: soluzioni per lo sviluppo sempre più apprezzate

### COACHING



- Il ricorso a programmi di coaching individuale è sempre più frequente verso manager e alti potenziali.
- Puntano a irrobustire complessivamente la leadership del coachee, più limitatamente a rinforzare skills specifiche.
- La scelta del coach è «*cruciale*»: esperienza, seniority aziendale, forza ispirazionale sono le caratteristiche più richieste.

### MENTORING



- Anche il ricorso a iniziative di mentoring aumenta, soprattutto per i talent: motivano ed ingaggiano sia mentor che mentee.
- Limitate, ma promettenti le esperienze di reverse mentoring.

Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2017

## L'evoluzione delle metodologie: principali fattori di influenza



Necessità di condividere una visione, nuove idee e soluzioni innovative

Qualità e consistenza della  
**LEARNING EXPERIENCE:**



- Valorizzazione dell'esperienza e delle persone
- Effetto ispirazionale
- Utilità e ricadute per il business



Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2017

# Il digital learning: incombente, ma scomodo

## I fattori di spinta:

- Evoluzione delle piattaforme LMS
- Diffusione device mobili
- Elevata connettività
- Sensibilizzazione diffusa e senso di ineluttabilità
- Necessità cogente di ridurre tempi e costi della formazione e aumentare velocità e ampiezza di diffusione

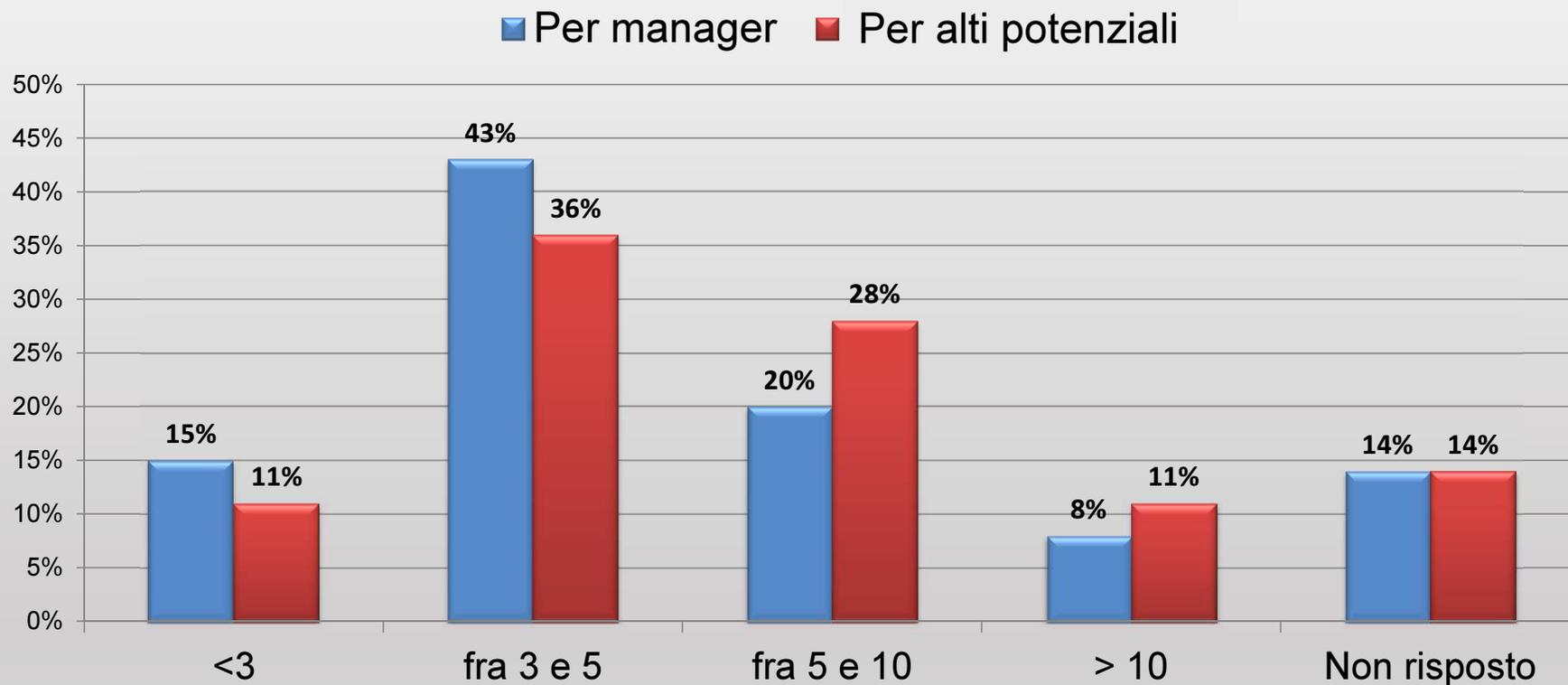


## I fattori critici:

- Scarsa attrattività per i manager
- Difficoltà a realizzare soluzioni integrate e processive in grado di generare una learning experience significativa ed efficace

Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2017

## Nel 2016 fra 3 e 5 giornate medie di formazione procapite



Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2017

## Grado di soddisfazione verso i fornitori

Società di  
consulenza  
67%

Liberi  
professionisti  
63%

Centri di  
formazione  
45%

Business  
school italiane  
41%

Università  
italiane  
35%

Fornitori  
e-learning  
19%

*(43% di  
insoddisfazione)*



### Aree prioritarie di miglioramento segnalate:

- Innovatività e qualità dell'offerta 75,5%
- Capacità di codesign 61%
- Soluzioni tecnologiche e a distanza 55%

Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2017

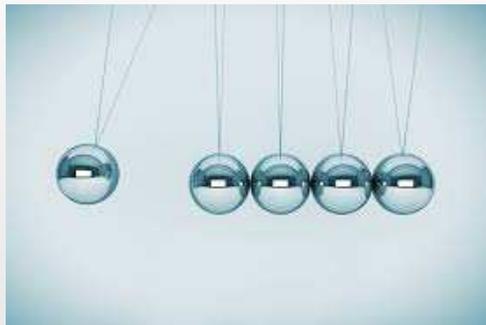
## La motivazione alla formazione: «luci e ombre» e fattori di influenza

- Non cresce per manager e alti potenziali (50%)
- È più elevata tra gli alti potenziali che tra i manager (43%)
- I manager privilegiano altre forme di apprendimento (40%)
- Cresce per manager e alti potenziali (50%)
- La mancanza di tempo non riduce la motivazione (72%)
- Non vi è una percezione di scarsa utilità (88%)

- Livello di responsabilità, seniority, età anagrafica
- Apertura e propensione personale al cambiamento
- Mancanza di tempo e sollecitazioni continue parassite dell'attenzione
- Commitment dei vertici

Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2017

## Azioni in corso: tra continuità e cambiamento



- Migliorare coinvolgimento e codesign con il management 67%
- Migliorare l'analisi dei bisogni 43%
- Sfruttare le fonti di finanziamento 40%



- Accrescere le quote on-demand e l'iniziativa individuale verso il proprio piano di sviluppo 52%
- Implementare blended e-learning 48%

Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2017

## Un'opinione generale sui trend

Viene confermato complessivamente il ruolo rilevante che la formazione dei manager e degli alti potenziali dovrà ricoprire, a patto che sappia accelerare livello di innovazione e di efficacia.



- Evoluzione della formazione in linea con la velocità del cambiamento (88%)
- Consentire alle persone di misurarsi con problemi e progetti reali (83%)
- Favorire la contaminazione culturale e la creazione di reti partecipando a programmi esterni (73%)
- Sfruttare al meglio la rivoluzione digitale (63%)

Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2017

## Considerazioni conclusive

- La velocità del cambiamento genera fabbisogni elevati di apprendimento: la formazione è una necessità oltre che un'opportunità.
- Il livello di aspettativa verso la formazione contrasta con la scarsità del tempo a disposizione delle persone.
- La formazione deve coniugare: efficacia/risultati, vincoli di tempo e risorse, qualità percepita della learning experience.
- Tecnologia digitale: condizione abilitante ineludibile, ma deve crescere la cultura organizzativa e metodologica per generare learning experience significative.
- Responsabilizzazione diretta degli individui verso il proprio piano di sviluppo: basic manageriali aggiornati, on-demand, soluzioni blended.
- Cresce l'esigenza di una formazione che, attraverso modelli e soluzioni euristiche, sia adatta a comprendere il cambiamento, risolvere problemi, innovare.

Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2017