

INDAGINE SUL MANAGEMENT LEARNING



Group
YOUR JOB, OUR WORK



a GI GROUP brand

**INDAGINE
SUL MANAGEMENT
LEARNING
DI TACK TMI ITALY
E GI GROUP**



L'OBIETTIVO

Gi Group e Tack TMI, brand globale leader nel Training & Development, hanno dato voce ai Manager che operano nel nostro Paese per raccogliere le loro opinioni circa l'evoluzione del management learning, le dinamiche dell'investimento in capitale manageriale, i criteri di efficacia degli interventi di formazione manageriale e l'analisi delle soluzioni di formazione e sviluppo più usate nelle organizzazioni, confrontandole con quelle ritenute, invece, più efficaci.

Il disegno della ricerca ha voluto mettere a confronto 204 HR Manager (committenti di formazione e sviluppo manageriale) con 439 Manager (clienti di tali interventi).

I temi chiave di questa indagine 2019 sul Management Learning si riconducono a:

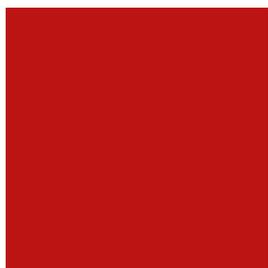
- A) l'importante richiesta di **personalizzazione** delle attività di formazione e sviluppo, con l'adeguamento di metodi, contenuti e tempi, soprattutto per il Senior Management;
- B) la curvatura **pratico-esperienziale** dei percorsi di apprendimento manageriale, con l'enfasi sui metodi non formali, dialogici e su tecniche didattiche che mettano in risalto il confronto su casi reali, esempi pratici e progetti di applicazione sul campo;
- C) il fabbisogno crescente di **Management Coaching**, a tutti i livelli manageriali, sia nei processi di formazione e sviluppo manageriale, sia per valorizzare le expertise dei Senior Manager;
- D) la diversità di visione e metodi sullo sviluppo manageriale tra gli HR Manager e i Manager, clienti interni dei servizi di L&D.

Un ringraziamento va a tutti coloro che hanno completato il nostro questionario online, ai colleghi di Tack TMI Italy, di Gi Group e di OD&M che hanno collaborato a questa ricerca. Spero che troverete utili questi risultati e che continuerete a leggere le nostre riflessioni, i nostri punti di vista sull'indagine di quest'anno.

Emilio Rago, Ph.D.

Chief Learning Officer





SOMMARIO

EXECUTIVE SUMMARY	4
KEY FINDINGS	8
1. Evoluzione del Management Learning	9
2. Investimento sul capitale manageriale	12
3. L'efficacia della formazione manageriale secondo i Manager	16
4. Prospettive e metodi di apprendimento e sviluppo manageriale	18
5. Valorizzazione della Seniority dei Manager over 50	28
METODOLOGIA E CAMPIONE	32

EXECUTIVE SUMMARY



1. EVOLUZIONE DEL MANAGEMENT LEARNING

- Secondo gli HR Manager la **personalizzazione della formazione manageriale** è rispetto ai **metodi** (meno teoria, più pratica), ai **fabbisogni** (specifici e attuali per le differenti classi di management) e ai **tempi** (più ridotti e più concentrati). Il livello e le tecniche di personalizzazione variano molto rispetto alla seniority manageriale.
- La progettazione di un'architettura di **corporate learning** assume maggiore importanza rispetto alla progettazione di una struttura organizzativa di corporate university. Quello che interessa è l'integrazione dei processi di formazione e sviluppo.
- La **mappatura delle competenze manageriali** rappresenta un'attività sempre più funzionale alla definizione dei metodi e dei contenuti dello sviluppo e al collegamento dei KPI.

2. INVESTIMENTO IN CAPITALE MANAGERIALE

- Nel biennio 2017-2018 **aumenta il budget** per la formazione manageriale (+5,8%), il 60% del quale è finanziato direttamente dalle risorse organizzative. Al crescere delle dimensioni aziendali, tuttavia, aumenta il ricorso alle fonti di finanziamento esterno.
- Il 53,4% degli investimenti formativi si rivolge al **mercato esterno della formazione**, il 60,8% del quale rivolto verso la formazione su misura. Sul mercato esterno, le aziende scelgono preferibilmente come fornitori Consulenti e Formatori liberi professionisti o società di formazione. Aumenta il ricorso a coach e società di business coaching; calano gli acquisti presso le business school.

- Nell'acquisto di formazione manageriale su misura, gli HR Manager ricercano, innanzitutto, la **competenza della faculty**, e poi l'esperienza del fornitore nel settore di appartenenza. Un fattore aggiuntivo è la ricerca di un'integrazione didattica tra esperti della materia, coach e docenti. Nell'acquisto a catalogo, invece, gli HR Manager, oltre alla competenza della faculty, guardano di più alla **ricchezza delle risorse didattiche** e alla rilevanza nazionale/internazionale del fornitore.

3. L'EFFICACIA DELLA FORMAZIONE MANAGERIALE SECONDO I MANAGER

- Secondo i 439 Manager interpellati, l'efficacia della formazione dipende fortemente dal **metodo formativo** (48,9%). In particolare, per rendere efficace l'aula tradizionale bisogna centrare la **formazione sulla pratica**, sull'applicazione della teoria ai casi reali, sui progetti sul campo, sui lavori costruttivi in piccoli gruppi. Anche le tecniche di apprendimento sul lavoro e di confronto e feedback tra pari costituiscono metodi elettivi.
- Relativamente alle caratteristiche di **prodotto** (33,9%), la competenza della faculty e le loro capacità di attivazione e coinvolgimento dell'aula costituiscono il primo fattore di efficacia. La qualità della progettazione e la congruenza dei contenuti al fabbisogno formativo costituiscono le altre due importanti caratteristiche di prodotto che ne accrescono l'efficacia.
- Rispetto alle caratteristiche del **fornitore** (17,2%), secondo i Manager un programma di formazione è efficace se il fornitore ascolta con attenzione i fabbisogni del cliente e vi risponde prontamente, con una chiara e tempestiva comunicazione. Anche i riconoscimenti e gli accreditamenti di settore rappresentano fattori reputazionali predittivi di efficacia formativa.

4. PROSPETTIVE E METODI DI APPRENDIMENTO E SVILUPPO MANAGERIALE

- **Secondo la prospettiva degli HR Manager**, nello sviluppo dei Senior Manager prevale un approccio centrato sulla dimensione pratica, dialogica, basata sui paradigmi formativi del **networked learning**. Infatti, la condivisione di esperienze, il confronto tra pari, lo scambio costruttivo e cooperativo, l'apprendimento operativo sul campo, rappresentano la cifra distintiva di questa classe manageriale. Per quanto concerne lo sviluppo dei Middle Manager, **l'apprendimento formale** recupera una maggiore centralità didattica, in quanto l'aula teorica, blended e la partecipazione a eventi divulgativi sono complementari ai metodi non formali e formali, maggiormente basati sull'interazione interpersonale e sul confronto dialogico.
- **Nella prospettiva, invece, dei Manager** (clienti interni della formazione manageriale), essi vorrebbero un maggior impiego dei metodi formativi **practice-based** (anche i Middle!) contrariamente a quanto ritengono gli HR Manager. Quindi, sui Middle Manager si disconferma l'ipotesi degli HR che la formazione teorica sia in assoluto la più efficace per favorire lo sviluppo.
- Si conferma la crescita continua delle attività e delle preferenze di **management coaching** che, ai diversi livelli manageriali, si attesta su cifre tra il 25% e il 30%. Anche in questo caso, è abbastanza ampio il divario tra quanto coaching offrano le aziende (secondo la voce degli HR Manager) e quanto, in realtà, le figure manageriali ne abbiano bisogno.

5. VALORIZZAZIONE DELLA SENIORITY DEI MANAGER OVER 50

- **Dal punto di vista degli HR Manager**, per valorizzare la seniority manageriale degli over 50 bisognerebbe impiegarli in attività di **formazione interna**, in processi di condivisione di esperienze lavorative e di mentoring interno.
- **Nella prospettiva dei Manager Over 50**, invece, il modo migliore per valorizzare la loro expertise sarebbe facilitare lo **scambio di best practices e lezioni apprese** con i manager più giovani ed essere impiegati in processi di formazione interna. Rispetto alla posizione degli HR Manager, i Manager ritengono che l'impiego nei processi di mentoring interno dovrebbe diminuire.
- Lo sviluppo delle **competenze di coaching manageriale** rappresenta, infine, un valido metodo (tanto per gli HR Manager che per i Manager Over/Under 50) per valorizzare e condividere le competenze di management e realizzare, così, i processi della learning organization.



KEY FINDINGS

The background features a dynamic, abstract design of swirling, layered bands in shades of blue and red. The bands curve and overlap, creating a sense of depth and movement, reminiscent of a stylized wave or a vortex. The colors transition from a deep blue on the left to a vibrant red on the right, with the text 'KEY FINDINGS' positioned in the upper left quadrant.

1. EVOLUZIONE DEL MANAGEMENT LEARNING

In questa prima sezione riportiamo i risultati sui differenti interventi per migliorare la formazione e lo sviluppo manageriale, confrontando la prospettiva degli HR Manager con le indicazioni di tutti i Manager coinvolti.

Personalizzazione di contenuti, metodi e tempi sui fabbisogni del management	60%
Progettazione di un sistema integrato di corporate learning	46%
Mappatura, sviluppo e certificazione delle competenze manageriali	44%
Assistenza tecnica per l'accesso e la gestione dei finanziamenti alla formazione	39%
Costruzione e/o gestione della Corporate Academy	29%

“Quali, tra i seguenti servizi, ritieni prioritari per migliorare la formazione e sviluppo manageriale?”

[n=204 HR Manager]

Secondo gli HR Manager per migliorare la formazione e lo sviluppo del management è opportuno favorire la personalizzazione di contenuti, metodi e tempi dei prodotti formativi sui fabbisogni specifici del management aziendale (60%), progettare un sistema integrato di corporate learning (46%) e realizzare la mappatura, lo sviluppo e la certificazione delle competenze manageriali (44%).

Tali fattori sono tanto più sentiti, quanto più grandi sono le dimensioni aziendali.

“In base alla tua esperienza, quali sono i motivi principali (fino a un massimo di cinque) per cui le organizzazioni falliscono nel formare efficacemente i propri manager?”

[n=439 Manager]



Ci si affida troppo alla formazione d'aula teorica (interna o esterna all'azienda)	41%
La formazione manageriale non è una priorità per i vertici aziendali (con conseguente riduzione dei budget per le attività formative)	32%
Mancano processi integrati e formalizzati di formazione manageriale	32%
La formazione non è ancorata ai fabbisogni specifici e attuali dei singoli manager	30%
Il modello delle competenze manageriali non è chiaro/condiviso	29%
I formatori e i coach interni non hanno la qualità e le competenze necessarie	29%
I manager non possono prendersi del tempo per formarsi	29%
I servizi organizzativi della formazione e dello sviluppo non dialogano come dovrebbero	29%
I manager non sono interessati a formarsi	24%
Ci si affida troppo ai processi di apprendimento dagli errori (<i>trial & error</i>)	21%
Altro	1%

- **PERSONALIZZAZIONE DEI PERCORSI.** Secondo gli HR Manager la personalizzazione della formazione manageriale è il primo fattore (60%) per far evolvere l'apprendimento manageriale. Dalle risposte di tutti i Manager interpellati è possibile scomporre questo primo risultato in una serie di variabili. La personalizzazione va operata in base a: 1) i **metodi** (ridurre l'aula tradizionale teorica 41% e affidarsi di meno ai processi di apprendimento dagli errori 21%); 2) i **fabbisogni** (ancorare la formazione ai fabbisogni specifici e attuali dei singoli manager 30%); 3) i **tempi** (i manager hanno poco tempo per formarsi 29%). Per favorire lo sviluppo manageriale bisogna comprendere bene sia la psicologia del manager che l'attività e la natura del suo lavoro. In particolare, il grado e le modalità di personalizzazione variano molto anche rispetto alla seniority manageriale.
- **INTEGRAZIONE DEI PROCESSI.** Secondo gli HR Manager, per migliorare la formazione e lo sviluppo manageriale l'attenzione va rivolta più alla progettazione di sistemi di corporate learning (46%) che alla costruzione/gestione delle corporate academy (29%). E questo dato è tanto più vero quanto più grandi sono le dimensioni aziendali. Anche questo risultato può essere riletto guardando le risposte di tutti i Manager. Per questi, infatti, il fallimento della formazione manageriale dipende anche da: 1) la mancanza di **processi integrati e formalizzati** (32%) e 2) dalla mancata **sinergia** tra i servizi di formazione e sviluppo (29%).
- **MODELLO DI COMPETENZE.** Il 44% delle risposte degli HR Manager riporta che per migliorare il management learning occorre mappare e sviluppare le competenze manageriali. I Manager, dal lato loro, ritengono che il modello delle competenze manageriali non sia chiaro/condiviso (29%).
- **MOTIVAZIONE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE.** Secondo tutti i Manager interpellati, il fallimento della formazione è dovuta sia a una carenza motivazionale dei vertici organizzativi, per i quali la formazione manageriale non sarebbe una priorità (32%), sia al loro stesso disinteresse verso la formazione (24%).
- **ASSISTENZA TECNICA.** Il 39% degli HR Manager ritiene che l'assistenza tecnica per l'accesso e la gestione dei finanziamenti alla formazione possa costituire un fattore importante per il miglioramento del management learning.
- **FORMAZIONE FORMATORI.** Un altro importante rilievo emerso dalle risposte dei Manager indica che i formatori e i coach interni non abbiano la qualità e le competenze necessarie per rendere efficace la formazione (29%). Questa informazione risulta utile anche per comprendere le dinamiche di aumento dell'acquisto della formazione manageriale da fornitori esterni.

2. INVESTIMENTO SUL CAPITALE MANAGERIALE

In questa sezione descriviamo i punti principali e i risultati dell'indagine sulle dinamiche di investimento e di finanziamento nelle attività di formazione manageriale, secondo gli HR Manager interpellati. Nell'ultima parte della sezione si provvede a fare un breve raffronto con alcune delle opinioni degli altri Manager coinvolti nell'indagine.

- **BUDGET DI FORMAZIONE.** Nel biennio 2017-2018 si osserva un aumento medio del budget investito in formazione manageriale pari al 5,8%.
- **FINANZIAMENTO.** Di questo ammontare, oltre il 60% viene finanziato direttamente dall'azienda. Al crescere delle dimensioni aziendali, si registra un uso maggiore dei fondi di finanziamento esterno: dal 36,1% della media impresa (50-249 dip.) al 45,9% delle imprese con almeno 5000 dipendenti.
- **FORMAZIONE INTERNA/ESTERNA.** Il 46,6% della formazione manageriale è gestito internamente, per cui il 53,4% dell'investimento formativo è rivolto all'esterno. Della formazione manageriale esterna, il 60,8% dell'investimento si riferisce a formazione su misura, mentre il 39,2% è relativa ad acquisti di formazione a catalogo. Si conferma il trend della diminuzione del ricorso a iniziative formative a catalogo.

- **I FORNITORI DELLA FORMAZIONE ESTERNA.**

Per la formazione esterna le aziende preferiscono rivolgersi a 'Consulenti e formatori/Società di formazione', indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda rispondente. Cala la richiesta di formazione manageriale verso le business school. Le società di business coaching catturano il 19% circa delle preferenze sulla formazione manageriale, una quota di mercato che supera quello delle business school e che attesta l'importanza crescente di questo metodo di sviluppo (v. tab. successiva).

- **ACQUISTO DI FORMAZIONE ESTERNA.** Nell'acquisto di formazione esterna **personalizzata su misura** la scelta è guidata decisamente dalla qualità e competenza dei formatori sul tema specifico (36,3%), dall'esperienza formativa del fornitore nel settore aziendale di appartenenza (33,3%) e dalle precedenti esperienze positive con il fornitore (30,9%). Due nuovi fattori di acquisto emergono con la stessa importanza e una relativa novità: si cerca sempre di più di realizzare un apprendimento centrato sull'esperienza concreta (30,9%) e di comporre la faculty integrando nella didattica esperti di settore, professionisti, coach e mentori (30,9%). Nell'acquisto di formazione esterna **a catalogo interaziendale** i manager HR guardano principalmente la ricchezza delle risorse didattiche messe a disposizione (31,9%), la qualità e competenza dei formatori/docenti sul tema specifico (30,9%) e la rilevanza nazionale/internazionale del fornitore di formazione (29,4%) (v. tab. successiva).

“Relativamente alla formazione ESTERNA, fatto 100 il tempo di formazione in sviluppo manageriale realizzato nel 2017 e 2018, quali tipi di fornitori ha utilizzato per la sua impresa?”

[n=204 HR Manager]

FORNITORI	2017	2018
Consulenti e formatori/ Società di formazione	29,8%	30,8%
Associazioni professionali/di categoria	21,3%	22,2%
Coach/Società di business coaching	19,3%	19,0%
Business School	16,4%	15,9%
Mentori	13,2%	12,2%



“Quali sono i principali fattori che influenzano l’acquisto di un’attività di formazione manageriale personalizzata e quali quelli che influenzano l’acquisto di un’attività di formazione manageriale a catalogo interaziendale?”

[n=204 HR Manager]

Principali fattori per acquistare formazione manageriale	Personalizzata	Catalogo Interaziendale	GAP
Qualità e competenza dei formatori/docenti sul tema specifico (P)	36,3%	30,9%	5,4%
Esperienza formativa del fornitore nel settore aziendale di appartenenza (F)	33,3%	22,5%	10,8%
Integrazione didattica di esperti di settore, professionisti, coach e mentori (P)	30,9%	24,0%	6,9%
Precedenti esperienze positive con il fornitore (F)	30,9%	26,5%	4,4%
Un apprendimento centrato sull’esperienza concreta (M)	30,9%	20,6%	10,3%
La rigorosa selezione dei partecipanti ammessi al corso, per ruolo o seniority (P)	27,5%	18,1%	9,3%
La competitività economica del rapporto qualità-prezzo (F)	27,0%	24,5%	2,5%
L’accesso a best practices e a conoscenze innovative (P)	27,0%	21,1%	5,9%
La presenza di progetti sul campo, di un piano di azione e di un follow-up per favorire l’implementazione al contesto lavorativo (M)	25,0%	21,1%	3,9%
L’integrazione di metodologie tradizionali e innovative (M)	23,0%	25,5%	-2,5%
La rilevanza nazionale/internazionale del fornitore di formazione (F)	22,5%	29,4%	-6,9%
La ricchezza delle risorse didattiche messe a disposizione (P)	21,6%	31,9%	-10,3%
Le opportunità di networking e apprendimento tra pari (M)	20,6%	25,0%	-4,4%
L’integrazione del coaching nelle attività formative (M)	19,1%	23,5%	-4,4%
La segnalazione tramite il passa-parola di altri colleghi HR/manager (F)	16,7%	21,6%	-4,9%

- **NELL’ACQUISTO DI FORMAZIONE ESTERNA** (sia su misura che a catalogo) gli HR Manager guardano, innanzitutto, le caratteristiche di prodotto (P), attribuendo una sostanziale pari importanza anche alla valutazione della reputazione del fornitore (F) al 2° posto, e al metodo utilizzato (M) al 3° posto (v. tab. accanto).

	Personalizzata	Catalogo Interaziendale
Prodotto	36,5%	34,4%
Fornitore	33,3%	34,0%
Metodo	30,3%	31,6%

LEGENDA DEGLI ELEMENTI DI PRODOTTO (P), FORNITORE (F) E METODO (M)

Qualità e competenza dei formatori/docenti sul tema specifico	P
Integrazione didattica di esperti di settore, professionisti, coach e mentori	P
La rigorosa selezione dei partecipanti ammessi al corso, per ruolo o seniority	P
La ricchezza delle risorse didattiche messe a disposizione	P
L'accesso a best practices e a conoscenze innovative	P
Esperienza formativa del fornitore nel settore aziendale di appartenenza	F
Precedenti esperienze positive con il fornitore	F
La rilevanza nazionale/internazionale del fornitore di formazione	F
La competitività economica del rapporto qualità-prezzo	F
La segnalazione tramite il passaparola di altri colleghi HR/manager	F
La presenza di progetti sul campo, di un piano di azione e di un follow-up per favorire l'implementazione al contesto lavorativo	M
L'integrazione di metodologie tradizionali e innovative	M
Un apprendimento centrato sull'esperienza concreta	M
Le opportunità di networking e apprendimento tra pari	M
L'integrazione del coaching nelle attività formative	M

● CARATTERISTICHE DI EFFICACIA FORMATIVA.

Nell'esperienza dei 439 Manager rispondenti, le caratteristiche di efficacia dei programmi di formazione manageriale si rifanno principalmente ai metodi impiegati nella formazione (48,9%), piuttosto che alle caratteristiche di prodotto (33,9%) e a quelle relative al fornitore (17,2%).

“In base alla tua esperienza, indica le caratteristiche di metodo, di prodotto o del fornitore (fino a un massimo di cinque) che rendono più efficaci i programmi di formazione manageriale.”

[n=439 Manager]

	Caratteristiche di efficacia [n=204 HR Manager]	Fattori di acquisto [n=204 HR Manager]	GAP
Metodo	48,9%	30,9%	18,0%
Prodotto	33,9%	35,5%	-1,6%
Fornitore	17,2%	33,6%	-16,4%
Tot	100,0%	100,0%	

Mettendo a confronto le caratteristiche di efficacia formativa specificate dai Manager con le motivazioni di acquisto di formazione da parte degli HR Manager emergono alcune considerazioni. In particolare, i Manager considerano i **metodi** come primo fattore di efficacia, mentre per gli HR Manager essi rappresentano solo il 30,9% dei fattori importanti per l'acquisto. Gli HR Manager, pertanto, quando acquistano un prodotto formativo guardano con più o meno lo stesso peso tutte e tre le categorie di caratteristiche formative.

Le caratteristiche di efficacia indicate dai Manager costituiscono una valida base di indicazione progettuale e metodologica.

3. L'EFFICACIA DELLA FORMAZIONE MANAGERIALE SECONDO I MANAGER

In questa sezione riportiamo le indicazioni dei 439 Manager rispondenti relativamente alle caratteristiche che, in base alla loro esperienza, rendono più efficaci i programmi di formazione manageriale in aula.

Dall'analisi delle risposte individuali (alla domanda di seguito riportata) i Manager hanno indicato come categoria principale di fattori di efficacia quella relativa al **metodo** (48,9%).

“In base alla tua esperienza, indica le caratteristiche di metodo, di prodotto o del fornitore (fino a un massimo di cinque) che rendono più efficaci i programmi di formazione manageriale.”

[n=439 Manager]

	Caratteristiche di efficacia [n=439 Manager]
Metodo	48,9%
Prodotto	33,9%
Fornitore	17,2%
Tot	100,0%

- **METODI PREFERITI DI FORMAZIONE MANAGERIALE (48,9%).** Nell'aula tradizionale la parte didattica più importante e più ricercata è rappresentata dall'applicazione pratica, dallo studio e dalle esercitazioni su casi reali, dai lavori costruttivi in piccoli gruppi. Tra le attività fuori dall'aula, ma previste nel programma di formazione, i Manager privilegiano i progetti sul campo e l'on-the-job training confermando le preferenze sull'**apprendimento basato sulla pratica**. Nell'aula formativa prendono più importanza anche i meccanismi di condivisione, peer learning e peer feedback insieme al digital learning e all'integrazione di sessioni di coaching, mentoring e tutorship.



- **CARATTERISTICHE PREFERITE DI PRODOTTO (33,9%).**

Per quanto attiene le caratteristiche di efficacia basate sul prodotto formativo, la qualità della docenza raccoglie il maggior numero di preferenze manageriali (38,3%). In particolare, la competenza esperta sul tema di formazione e la capacità di attivazione e coinvolgimento dell'aula. Le altre due successive caratteristiche di efficacia sono rappresentate dalla qualità della progettazione (24,6%) e dalla corrispondenza dei contenuti rispetto al fabbisogno (24,6%). In particolare, i Manager apprezzano molto i percorsi personalizzati sulle competenze aziendali e sui fabbisogni ben rilevati. Assume una certa importanza anche l'attenzione verso gli orari di formazione, con richieste di formazione intensiva o che occupino solo mezza giornata. Esistono leggere preferenze per corsi esterni, con partecipanti selezionati con competenze omogenee. In sintesi, da questa parte dell'indagine l'aspetto di digital learning risulta essere secondario rispetto alla qualità della docenza e alla personalizzazione del percorso formativo.

- **CARATTERISTICHE DI EFFICACIA LEGATE AL FORNITORE (17,2%).**

Secondo i Manager, le caratteristiche del fornitore che rendono più efficaci i percorsi di formazione d'aula possono essere riassunte soprattutto nella qualità del servizio (42,7% del 17,2%), intesa preferibilmente come ascolto e attenzione ai fabbisogni del cliente, velocità di risposta alle richieste aziendali e come qualità della comunicazione. È importante anche la reputazione del fornitore (28,1%) rappresentata tipicamente da riconoscimenti/certificazioni di settore e da precedenti esperienze positive. La conoscenza dell'azienda o del settore di riferimento (15,7%) è ritenuta un ulteriore prerequisito di efficacia del programma di formazione. Il prezzo di acquisto (11,2%) rappresenta un criterio per la scelta di un fornitore ma anche un indicatore per valutare la sua potenziale efficacia/qualità. La presenza sul territorio, rispetto al campione indagato, non sembra rappresentare sostanzialmente un criterio di efficacia formativa.

4. PROSPETTIVE E METODI DI APPRENDIMENTO E SVILUPPO MANAGERIALE

In questa sezione descriviamo le prospettive e i metodi di apprendimento e sviluppo manageriale che gli HR Manager hanno impiegato negli anni 2017-2018 per formare i Senior e i Middle Manager delle loro aziende.

Dopo aver evidenziato le differenze formative tra queste due classi, la riflessione incrocia il punto di vista degli HR Manager (committenti dello sviluppo manageriale) con quello dei Manager (ovvero dei destinatari di tali iniziative).

“Quali sono i metodi più efficaci (fino a un massimo di cinque) che sono stati impiegati per sviluppare le competenze manageriali dei SENIOR MANAGER e dei MIDDLE MANAGER negli ultimi due anni?”

[n=204 HR Manager]

METODI E TECNICHE DI SVILUPPO	SENIOR MANAGER
Partecipazione ad eventi, workshop e convegni divulgativi	41,7%
Condivisione di esperienze e pratiche con metodi differenti: <i>action learning, ricerca-formazione, auto-casi, benchlearning, tavole rotonde, comunità di apprendimento o di pratica</i>	32,8%
Training on the job (<i>affiancamento, job shadowing, tutoring, progetti sul campo, workshop</i>)	31,9%
Formazione d'aula teorica (più o meno interattiva)	29,9%
Formazione blended (<i>aula + digitale</i>)	29,4%
Coaching (<i>life/business/professional coaching, team coaching</i>)	27,9%
Sistemi di feedback a 360°	27,0%
Peer learning/Peer feedback/Peer coaching/Peer mentoring	25,5%
Finanziamento di percorsi di auto-formazione	25,5%
Counseling	24,0%
Mentoring	22,1%
Formazione esclusivamente online/digitale (<i>video, audio, multimediale, MOOC, webinar,...</i>)	22,1%
Formazione esperienziale metaforica (<i>giochi, teatro, arte, sport, natura, sociale,...</i>)	18,1%

Relativamente allo **sviluppo dei Senior Manager**, i metodi e le tecniche più utilizzati si riferiscono a:

- la **'Partecipazione ad eventi, workshop e convegni divulgativi'** (41,7%, in media, andando al 53,6% nelle aziende con più di 5000 dipendenti);
- la **'Condivisione di esperienze e pratiche con metodi differenti'** (32,8%);
- il **'Training on the job'** (31,9%).

L'aula teorica (più o meno integrata con soluzioni digitali in blended) è utilizzata solo per il 29% circa, mentre l'uso del coaching (di diversa natura) accresce il suo impiego verso i Senior Manager (27,9% in media, mentre cresce al 46,4% nelle aziende con oltre 5000 dipendenti).

Anche il feedback (a 360° o da gruppo di pari) è abbastanza usato (tra il 25,5% e il 27,0%). La formazione esperienziale con metafore è utilizzata per lo sviluppo dei Senior Manager solo per il 18,1%.

METODI E TECNICHE DI SVILUPPO	MIDDLE MANAGER
Partecipazione ad eventi, workshop e convegni divulgativi	42,7%
Formazione d'aula teorica (più o meno interattiva)	37,3%
Training on the job (<i>affiancamento, job shadowing, tutoring, progetti sul campo, workshop</i>)	35,8%
Formazione blended (<i>aula + digitale</i>)	31,9%
Condivisione di esperienze e pratiche con metodi differenti: <i>action learning, ricerca-formazione, auto-casi, benchlearning, tavole rotonde, comunità di apprendimento o di pratica</i>	31,4%
Formazione esclusivamente online/digitale (<i>video, audio, multimediale, MOOC, webinar,...</i>)	28,9%
Finanziamento di percorsi di auto-formazione	28,4%
Coaching (<i>life/business/professional coaching, team coaching</i>)	26,5%
Mentoring	26,0%
Counseling	22,6%
Sistemi di feedback a 360°	20,1%
Formazione esperienziale metaforica (<i>giochi, teatro, arte, sport, natura, sociale,...</i>)	16,7%
Peer learning/Peer feedback/Peer coaching/Peer mentoring	14,2%

Per quanto concerne lo **sviluppo dei Middle Manager**, si conferma come intervento più utilizzato la 'Partecipazione ad eventi, workshop e convegni divulgativi' (42,7%), fortemente in linea con i Senior Manager. Una grande differenza, invece, è nell'utilizzo della 'Formazione d'aula teorica' che per questa tipologia di destinatari rappresenta ancora un metodo elettivo (37,3%). Relativamente alle altre modalità di sviluppo, gli HR Manager dichiarano di averle impiegate con una frequenza sostanzialmente simile a quella dei Senior Manager.

L'analisi per dimensione aziendale mostra, tuttavia, che i metodi ritenuti più efficaci per la formazione dei Middle Manager tendano a modificarsi in base alla classe dimensionale.

- Nelle aziende di media dimensione (tra 50 e 249 dipendenti) si ricorre al finanziamento di percorsi di auto-formazione per il 35,4% dei casi;
- nelle aziende molto grandi (con più di 5000 dipendenti) il metodo ritenuto più efficace per lo sviluppo dei Middle Manager è il training on-the-job (53,6%). In questa stessa classe anche la condivisione di esperienze (46,4%) e la partecipazione ad eventi (46,4%) registrano un diffuso utilizzo da parte degli HR Manager;
- la formazione blended risulta molto spesso impiegata nello sviluppo dei Middle Manager delle aziende con più di 5000 dipendenti (42,9%) e decisamente meno impiegata nelle aziende con dipendenti da 50 a 249 (25,3%).

Per avere un confronto più immediato delle differenze tra Senior e Middle Manager guardiamo la tabella seguente.

Da questa rielaborazione dei risultati possiamo osservare quanto segue:

- il **confronto interpersonale** è un metodo decisamente più usato per i Senior Manager (+11,3% sul Peer Learning et al., +6,9% sul feedback a 360°);
- la **condivisione di esperienze e pratiche** è parimenti importante per Senior (32,8%) e Middle Manager (31,4%), come pure la partecipazione ad eventi, workshop e convegni divulgativi (41,7% SM, 42,7% MM), e il training on-the-job (31,9% SM, 35,8% MM);
- la **formazione blended** rappresenta circa il 30% della preferenza degli HR Manager nei percorsi di sviluppo manageriale;
- la **formazione esclusivamente online/digitale** (28,9%) e la **formazione d'aula teorica** (37,9%), nella pratica di sviluppo degli HR Manager, rappresentano ancora metodi privilegiati per la formazione del Middle Manager, con buona differenza rispetto ai Senior Manager.

METODI E TECNICHE	SENIOR MANAGER	MIDDLE MANAGER	GAP
Peer learning/Peer feedback/Peer coaching/Peer mentoring	25,5%	14,2%	11,3%
Sistemi di feedback a 360°	27,0%	20,1%	6,9%
Condivisione di esperienze e pratiche con metodi differenti: <i>action learning, ricerca-formazione, auto-casi, benchlearning, tavole rotonde, comunità di apprendimento o di pratica</i>	32,8%	31,4%	1,4%
Coaching (<i>life/business/professional coaching, team coaching</i>)	27,9%	26,5%	1,4%
Formazione esperienziale metaforica (<i>giochi, teatro, arte, sport, natura, sociale,...</i>)	18,1%	16,7%	1,4%
Counseling	24,0%	22,6%	1,4%
Partecipazione ad eventi, workshop e convegni divulgativi	41,7%	42,7%	-1,0%
Formazione blended (<i>aula + digitale</i>)	29,4%	31,9%	-2,5%
Finanziamento di percorsi di auto-formazione	25,5%	28,4%	-2,9%
Training on the job (<i>affiancamento, job shadowing, tutoring, progetti sul campo, workshop</i>)	31,9%	35,8%	-3,9%
Mentoring	22,1%	26,0%	-3,9%
Formazione esclusivamente online/digitale (<i>video, audio, multimediale, MOOC, webinar,...</i>)	22,1%	28,9%	-6,8%
Formazione d'aula teorica (più o meno interattiva)	29,9%	37,3%	-7,4%





Con la domanda evidenziata nella pagina seguente abbiamo voluto chiedere l'opinione sull'efficacia dei metodi di sviluppo a coloro che rappresentano i destinatari degli interventi, ossia ai Manager stessi.

Le risposte a questa domanda aprono una prospettiva molto interessante tra ciò che i Manager ritengono efficace per favorire il loro sviluppo e gli interventi cui, invece, sono stati chiamati a partecipare.

Il più grande gap in negativo tra ciò che i Manager vorrebbero e ciò che ottengono dalla loro azienda è nel grande sotto-utilizzo dei metodi di training on-the-job (-14,1%), di condivisione di pratiche ed esperienze (-12,1%) e di coaching (-8,0%).

Per contro, le aziende sembrano privilegiare molto di più la formazione d'aula teorica (+7,5%) e la formazione esclusivamente online (+8,0%).

In altri termini, sembrerebbe che la formazione manageriale sia ancora fortemente ancorata all'apprendimento formale, purtroppo più teorico, mentre la richiesta dei clienti interni, dei soggetti in apprendimento, stia ampiamente di più su metodi di apprendimento non formale e informale, ossia dalla pratica lavorativa. Si conferma, pertanto, l'indicazione a trasformare il più possibile i meccanismi, i processi e le strutture organizzativi per promuovere l'apprendimento e favorire la costruzione di una **learning organization**.

“Quali sono stati, in base alla tua esperienza, i metodi più efficaci per sviluppare le tue competenze manageriali? E, invece, quali sono stati quelli che la tua impresa ha usato più frequentemente negli ultimi due anni 2017-2018?”

[n=439 Manager]

METODI E TECNICHE DI SVILUPPO	PIÙ EFFICACI	PIÙ USATI	GAP
Training on the job (<i>affiancamento, job shadowing, tutoring, progetti sul campo, workshop</i>)	47,4%	33,3%	-14,1%
Condivisione di esperienze e pratiche con metodi differenti: <i>action learning, ricerca-formazione, auto-casi, benchlearning, tavole rotonde, comunità di apprendimento o di pratica</i>	38,3%	26,2%	-12,1%
Coaching (<i>life/business/professional coaching, team coaching</i>)	31,4%	23,5%	-8,0%
Mentoring	22,6%	20,3%	-2,3%
Formazione blended (<i>aula + digitale</i>)	26,7%	24,8%	-1,8%
Formazione esperienziale metaforica (<i>giochi, teatro, arte, sport, natura, sociale,...</i>)	18,2%	16,4%	-1,8%
Sistemi di feedback a 360°	23,9%	22,6%	-1,4%
Finanziamento di percorsi di auto-formazione	28,7%	27,6%	-1,1%
Peer learning/Peer feedback/Peer coaching/Peer mentoring	20,7%	19,8%	-0,9%
Partecipazione ad eventi, workshop e convegni divulgativi	34,4%	35,1%	0,7%
Counseling	20,3%	21,4%	1,1%
Formazione d'aula teorica (più o meno interattiva)	27,6%	35,1%	7,5%
Formazione esclusivamente online/digitale (<i>video, audio, multimediale, MOOC, webinar,...</i>)	21,0%	28,9%	8,0%

Dopo aver analizzato separatamente le risposte degli HR Manager e dei Manager sui metodi di sviluppo manageriale, proviamo ora ad incrociare le risposte sulle diverse classi manageriali di Senior e Middle Manager, comparando la posizione degli HR Manager con quella dei Manager.

Nel prospetto seguente mettiamo a confronto i metodi di sviluppo più efficaci secondo gli HR Manager relativamente ai Senior Manager e quelli ritenuti **più efficaci** da parte dei Senior Manager stessi.

METODI E TECNICHE DI SVILUPPO DEI SENIOR MANAGER	HR	SM	GAP
Training on the job (<i>affiancamento, job shadowing, tutoring, progetti sul campo, workshop</i>)	31,9%	42,2%	10,3%
Finanziamento di percorsi di auto-formazione	25,5%	34,3%	8,8%
Coaching (<i>life/business/professional coaching, team coaching</i>)	27,9%	34,3%	6,4%
Sistemi di feedback a 360°	27,0%	33,3%	6,3%
Formazione blended (<i>aula + digitale</i>)	29,4%	33,3%	3,9%
Formazione esperienziale metaforica (<i>giochi, teatro, arte, sport, natura, sociale,...</i>)	18,1%	21,6%	3,5%
Condivisione di esperienze e pratiche con metodi differenti: <i>action learning, ricerca-formazione, auto-casi, benchlearning, tavole rotonde, comunità di apprendimento o di pratica</i>	32,8%	34,3%	1,5%
Formazione esclusivamente online/digitale (<i>video, audio, multimediale, MOOC, webinar,...</i>)	22,1%	23,5%	1,4%
Mentoring	22,1%	22,5%	0,4%
Peer learning/Peer feedback/Peer coaching/Peer mentoring	25,5%	22,5%	-3,0%
Partecipazione ad eventi, workshop e convegni divulgativi	41,7%	38,2%	-3,5%
Counseling	24,0%	19,6%	-4,4%
Formazione d'aula teorica (più o meno interattiva)	29,9%	24,5%	-5,4%

Anche da quest'analisi incrociata emergono importanti evidenze sullo sviluppo manageriale. Si conferma il dato che l'azienda tende a sotto-utilizzare il training on-the-job per sviluppare il Senior Management. La percezione di sotto-impiego di tale metodo (da parte dei SM) è confermata dalla credenza di efficacia e dall'impiego fattone dagli HR Manager.

I Senior Manager preferirebbero avere la possibilità di avere dei fondi personali per gestire in autonomia il proprio percorso di formazione (+8,8%). Anche relativamente al coaching, i Senior Manager credono più degli HR Manager che sia efficace (+6,4%), andando a incontrare il 34,3% del loro favore.



Anche i sistemi di feedback a 360° sono considerati ben più importanti dai Senior Manager che dagli HR Manager (+6,3%).

Per contro, per il loro sviluppo i Senior Manager credono che l'aula teorica sia abbastanza meno efficace di quanto pensino gli HR Manager (-5,4%), come pure il counseling (-4,4%).

Nella tabella seguente adottiamo lo stesso ragionamento, questa volta però centrato su cosa dicono gli HR Manager sullo sviluppo dei Middle Manager e cosa questi ultimi ritengono più efficace.

METODI E TECNICHE DI SVILUPPO DEI MIDDLE MANAGER	HR	MM	GAP
Training on the job (<i>affiancamento, job shadowing, tutoring, progetti sul campo, workshop</i>)	35,8%	49,0%	13,2%
Condivisione di esperienze e pratiche con metodi differenti: <i>action learning, ricerca-formazione, auto-casi, benchlearning, tavole rotonde, comunità di apprendimento o di pratica</i>	31,4%	39,5%	8,1%
Peer learning/Peer feedback/Peer coaching/Peer mentoring	14,2%	20,2%	6,0%
Coaching (<i>life/business/professional coaching, team coaching</i>)	26,5%	30,6%	4,1%
Sistemi di feedback a 360°	20,1%	21,1%	1,0%
Formazione esperienziale metaforica (<i>giochi, teatro, arte, sport, natura, sociale,...</i>)	16,7%	17,2%	0,5%
Finanziamento di percorsi di auto-formazione	28,4%	27,0%	-1,4%
Counseling	22,6%	20,5%	-2,1%
Mentoring	26,0%	22,6%	-3,4%
Formazione blended (<i>aula + digitale</i>)	31,9%	24,6%	-7,3%
Formazione esclusivamente online/digitale (<i>video, audio, multimediale, MOOC, webinar...</i>)	28,9%	20,2%	-8,7%
Formazione d'aula teorica (più o meno interattiva)	37,3%	28,5%	-8,8%
Partecipazione ad eventi, workshop e convegni divulgativi	42,7%	33,2%	-9,5%

Da questa rielaborazione emerge che i Middle Manager vorrebbero più interventi di training on-the-job (+13,2%) rispetto a quanti ne programmino gli HR Manager. Come pure, essi credono che sia molto più efficace la condivisione di esperienze e di pratiche (seppur con metodi differenti) di quanto gli HR Manager ne realizzino (+8,1%). Questa classe manageriale, rispetto agli HR Manager, crede anche che il confronto tra pari abbia un'efficacia maggiore (+6,0%) come pure il coaching (+4,1%). Mentre ritengono (a differenza degli HR Manager) che sia ben meno efficace la formazione blended (-7,3%), quella esclusivamente online (-8,7%), quella d'aula teorica (-8,8%) e la partecipazione agli eventi (-9,5%), sovrastimata per questa tipologia di destinatari.

Come per i Senior Manager, anche i Middle Manager preferiscono nettamente i metodi e le tecniche di apprendimento non formale e informale, ossia dell'apprendimento basato sul fare e sulla condivisione delle pratiche del fare.



5. VALORIZZAZIONE DELLA SENIORITY DEI MANAGER OVER 50

In quest'ultima sezione presentiamo i risultati sulle modalità con cui le aziende cercano di valorizzare l'expertise e le competenze manageriali dei Senior Manager over 50, di fronte al rischio sociologico e generazionale di fuoriuscita dal mercato del lavoro.

Dopo aver descritto separatamente le risposte raccolte dagli HR Manager e dai Manager, i dati saranno comparati per comprendere la diversità di veduta tra queste due classi manageriali.

“In che modo la tua azienda valorizza l'expertise e le competenze manageriali dei Senior Manager over 50?”

[n=204 HR Manager]



ATTIVITÀ DI VALORIZZAZIONE EXPERTISE E COMPETENZE MANAGERIALI PER OVER 50

Impiegando parte del loro tempo manageriale alla formazione interna	46,6%
Favorendo lo scambio di best practices lessons learned e conoscenze lavorative tra funzioni diverse e delle funzioni stesse	46,1%
Attivando processi di mentoring interno per sviluppare i manager di nuova nomina	45,6%
Sviluppando le loro competenze di coaching manageriale	37,3%
Costituendo una task force interfunzionale per risolvere problemi complessi	33,3%
Altro (specificare)	Academy interna

Secondo gli HR Manager, per valorizzare l'expertise dei Senior Manager over 50 bisogna impiegare parte del loro tempo manageriale alla formazione interna (46,6%), favorire lo scambio di best practices, lessons learned e conoscenze lavorative (46,1%) e attivare processi di mentoring interno per sviluppare i manager di nuova nomina (45,6%).

L'analisi per dimensione aziendale mostra che, al crescere del numero dei dipendenti, il tema della valorizzazione delle competenze manageriali è più avvertito dall'organizzazione e aumenta decisamente il ricorso ai processi di mentoring.

“In che modo, secondo te, l'azienda potrebbe valorizzare la tua expertise o competenza manageriale?”

[n=439 Manager]

Per i Manager over 50, invece, il modo migliore per valorizzare a fini aziendali la loro expertise sarebbe lo **scambio di best practices e i processi di knowledge sharing** (58,5%, +12,4% rispetto all'opinione degli HR Manager). Come pure diversamente importante sarebbe quello di **fare formazione interna** (57,5%, + 11,0% rispetto all'opinione degli HR Manager). In sostanza, i Manager over 50 dichiarano che i consueti processi di mentoring, in cui vengono frequentemente coinvolti (soprattutto nelle aziende di grandi dimensioni) dovrebbero diminuire molto (-13,5%) rispetto alla prassi aziendale, favorendo, invece, processi di formazione interna e condivisione di know-how e know-why. Lo sviluppo delle **competenze e attività di coaching**, invece, rappresenta un fattore parimenti importante sia per gli HR Manager che per i Manager over 50, individuando precisamente, in questo modo, un fabbisogno di sviluppo che le differenti istituzioni formative potrebbero agevolmente cavalcare.

VALORIZZAZIONE DELLA SENIORITY	OVER 50	HR MAN	GAP (arr.)
Favorendo lo scambio di best practices lessons learned e conoscenze lavorative tra funzioni diverse e delle funzioni stesse	58,5%	46,1%	12,4%
Impiegando parte del loro tempo manageriale alla formazione interna	57,5%	46,5%	11,0%
Sviluppando le loro competenze di coaching manageriale	35,8%	37,3%	-1,4%
Costituendo una task force interfunzionale per risolvere problemi complessi	31,1%	33,3%	-2,2%
Attivando processi di mentoring interno per sviluppare i manager di nuova nomina	32,1%	45,6%	-13,5%

Se distinguiamo le risposte date a questa stessa domanda dagli over 50 e dagli under 50, notiamo ulteriori differenze. I Manager più giovani credono che per valorizzare la loro expertise manageriale l'azienda dovrebbe attivare più processi di mentoring interno per sviluppare i manager di nuova nomina (+7,8%), sviluppare le loro competenze di coaching manageriale (+7,1%), costituire task force interfunzionali per risolvere problemi complessi (+7,0%). Per contro, essi credono che la condivisione delle esperienze (-11,7%) e l'impiego nella formazione interna (-12,2%) non siano così importanti in questo processo.

VALORE DELLA SENIORITY	OVER 50	UNDER 50	GAP
Attivando processi di mentoring interno per sviluppare i manager di nuova nomina	32,1%	39,9%	7,8%
Sviluppando le loro competenze di coaching manageriale	35,8%	42,9%	7,1%
Costituendo una task force interfunzionale per risolvere problemi complessi	31,1%	38,1%	7,0%
Favorendo lo scambio di best practices lessons learned e conoscenze lavorative tra funzioni diverse e delle funzioni stesse	58,5%	46,8%	-11,7%
Impiegando parte del loro tempo manageriale alla formazione interna	57,5%	45,3%	-12,2%



METODOLOGIA E CAMPIONE

The background of the slide is a dark, almost black, space filled with numerous bright, glowing streaks of light. These streaks are primarily red and blue, with some white highlights, and they appear to be moving or vibrating, creating a sense of dynamic energy and motion. The streaks are of varying lengths and thicknesses, some appearing as thin lines and others as broader, more intense bands of light.

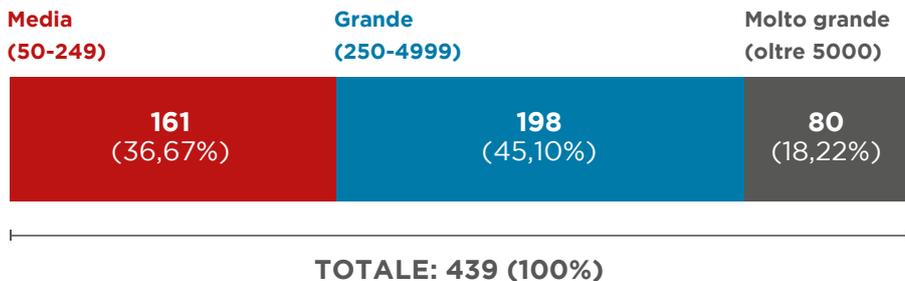
I RISPONDENTI

ONLINE SURVEY

APRILE 2019 (RACCOLTA RISPOSTE)

LUGLIO 2019 (ELABORAZIONE)

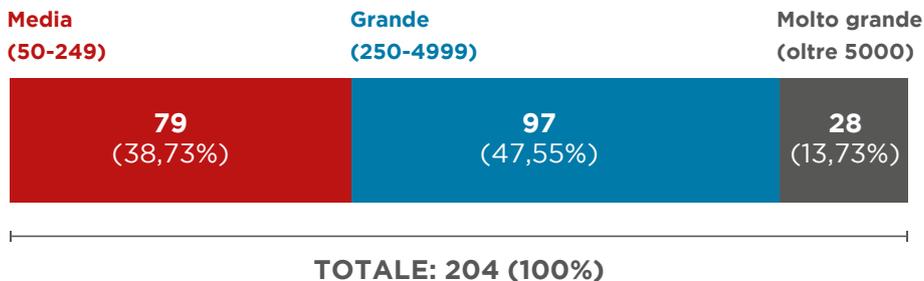
439 rispondenti individuali, così distribuiti in classi di dimensioni aziendali (per numero di dipendenti):



Funzione Aziendale:



I 204 HR Manager sono così distribuiti per dimensioni aziendali:



SENIORITY MANAGERIALE:

102

Senior Manager

(Presidente, Imprenditore, Amministratore Delegato/CEO, Direttore, Dirigenti di funzione)

337

Middle Manager (Middle manager,

First Line Manager con potere decisionale)

GENERE:

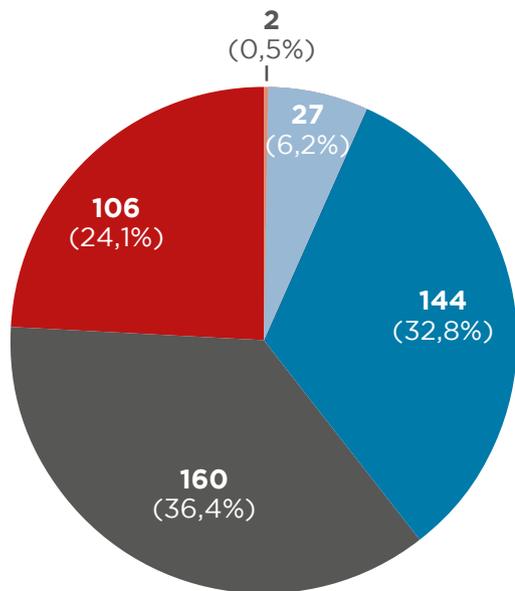
177

Donne

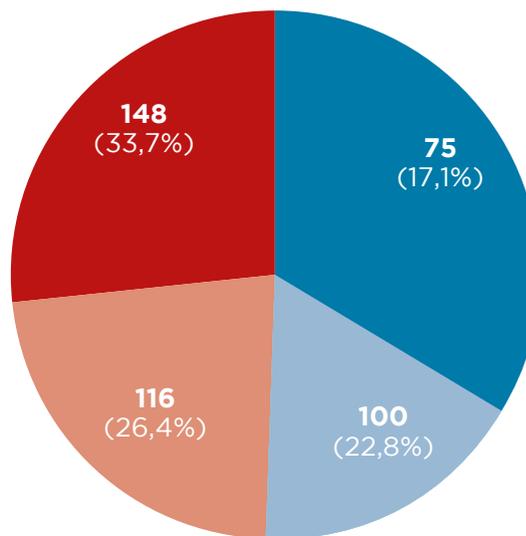
262

Uomini

ETÀ ANAGRAFICA:



AREA GEOGRAFICA:





Contatti

SEDE LEGALE E OPERATIVA

Milano - Piazza IV Novembre, 5

Tel. 02 44 41 11

info@tacktmi.it

SEDI OPERATIVE

Milano

Piazza IV Novembre, 5

Roma

Via Nazionale, 39

Napoli

Via Giovanni Porzio Isola B5,

Torre Francesco

Padova

Via San Crispino, 8

Brescia

Via Ugo La Malfa, 7

Bologna

Viale Antonio Silvani, 6

Torino

Corso Francesco Ferrucci, 112