



Siena, 09 Gennaio 2007

## I FABBISOGNI FORMATIVI DEI MANAGER SENESI

*ipotesi di lavoro per la progettazione di piani formativi per il top management delle imprese senesi*

IL FATTO

Assoservizi Srl ha effettuato un'analisi dei fabbisogni formativi delle aziende del territorio senese nel Dicembre del 2006.

In particolare ha sollecitate le aziende aderenti ai Fondi Paritetici Interprofessionali ad indicare i propri fabbisogni così da poterli far confluire, in seguito ad un'adeguata progettazione, in un piano formativo da presentare sul bando di Fondirigenti a scadenza 31/01/2007.

I risultati dell'indagine, riferiti alla formazione dei dirigenti e del top manager, hanno delineato un quadro preciso e contenente indicazioni definite su quelli che possono essere gli interventi da proporre, così come illustrato in seguito.

Unica sottolineatura da fare è che, se a fronte di un forte interesse espresso nei confronti di interventi formativi rivolti ai manager e ai dirigenti, nella pratica, almeno per quel che riguarda il 2006, solo il 3,75%\* del personale in formazione apparteneva a questa tipologia di utenti.

Sono notevoli, pertanto, i margini di intervento e di miglioramento per quel che riguarda la diffusione di una cultura aziendale orientata alla formazione, vista non più come un costo ma come un investimento essenziale alla competitività dell'impresa.

\* elaborazione dati "Analisi Risultati 2006" – Assoservizi Srl.

Dall'analisi dei fabbisogni emerge che i principali motivi per cui manager o dirigenti di PMI svolgono attività formative sono per:

- 1. sviluppare capacità di leadership;**
- 2. promuovere cambiamento e l'innovazione all'interno dell'azienda.**

A questo proposito è interessante sottolineare come la promozione dell'innovazione e del cambiamento sia avvertita come uno dei compiti essenziali che deve svolgere un manager all'interno dell'azienda, mentre lo sviluppo delle capacità di leadership rimane ancora legato ad una sorta di competenza personale.

Questo, tuttavia, non toglie che lo sviluppo di competenze manageriali legate ai rapporti interpersonali, alla motivazione e alla capacità di guidare l'azienda e i suoi dipendenti in una direzione specifica è strettamente connesso alla capacità di innovare l'organizzazione e di renderla maggiormente permeabile al cambiamento.

FARE FORMAZIONE per.

Allo stesso tempo, le aree tematiche di maggior interesse sono quelle che riguardano:

1. **Capacità organizzative;**
2. **Rapporti interpersonali;**
3. **Skills manageriali;**
4. **Strategie di impresa.**

In queste quattro macro aree si inseriscono vari filoni di competenze che i manager chiedono di approfondire, tenendo ferma la priorità di ottenere, con le attività formative di cui sono beneficiari, capacità immediatamente spendibili nell'innovazione del sistema aziendale di cui sono responsabili.

Entrando nel dettaglio di possibili articolazioni progettuali, l'analisi dei fabbisogni ha fatto emergere alcune tracce di possibili interventi su:

#### 1. **Amministrazione e Controllo**

- Controllo di Gestione;
- Analisi di bilancio e Reportistica.

#### 2. **Commerciale**

- Individuazione e analisi dei mercati emergenti.

#### 3. **Finanza e Credito**

- Ruolo del treasury (Tesoriere d'Impresa);
- Strumenti di analisi finanziaria.

#### 4. **Qualità:**

- Applicazione regole e gestione della Qualità.

#### 5. **Logistica e Produzione**

- Supply Chain Management;
- Logistica Integrata;
- Applicazione della Gestione di Processo nella Produzione.

#### 6. **Risorse Umane**

- Change Management;
- Gestione e lavoro di gruppo;
- Gestione e Management;
- Monitoraggio delle Prestazioni e miglioramento dell'Efficienza;
- Comunicazione e Leadership
- Relazioni Industriali;
- Contrattazione aziendale e personale.

In particolar modo è stata sottolineata la necessità di interventi formativi nell'ambito delle relazioni interpersonali sia per la gestione di gruppi di lavoro aziendali (motivazioni, prestazioni, premi) sia per la gestione delle Relazioni Industriali (rapporti con i sindacati, con i dipendenti, con la stessa Confindustria).

Rimane inoltre preponderante la richiesta di formazione su skills manageriali proprie come la leadership, la gestione del tempo, dell'innovazione e del cambiamento.

Elemento importante per la progettazione di un piano formativo rivolto a manager e dirigenti di impresa è, sicuramente, la definizione delle tempistiche degli interventi formativi.

Dall'analisi dei fabbisogni emerge che la tipologia preferita è quella di una **formazione effettuata all'interno dell'azienda, in modo continuativo ma in tempi contingentati**.

Non sono, tuttavia, da escludere interventi comuni, esterni all'impresa, su tematiche di interesse generale per settori merceologici specifici, che permettano il confronto tra le diverse strategie imprenditoriali e la diffusione di "buone pratiche organizzative", magari già maturate in alcuni contesti aziendali.