



SAM: SVILUPPO AGILE MINDSET

PERCORSO DI FORMAZIONE MANAGERIALE SUPERIORE

PMOACHTM
MANAGEMENT CONSULTING

MINI GUIDA ALL'ANALISI DELLE
ESIGENZE FORMATIVE PER
MANAGER E TEAM LEADER



CHI SIAMO:

PMC Coach si occupa di consulenza direzionale e organizzativa.

Forti di una esperienza pluriennale e diretta in aziende italiane ed estere, PMC Coach ha ridisegnato il rapporto tra aziende e consulenza, avviando un cambiamento di mentalità e di approccio in grado di affrontare efficacemente le complessità della gestione del business e il miglioramento delle performance.

La capacità di comprendere la cultura aziendale, i meccanismi organizzativi uniti ad un forte orientamento all'obiettivo permette a PMC Coach di intervenire sui processi, sugli strumenti e sulle persone in maniera efficiente e sostenibile.

LA NOSTRA MISSION

Tracciamo percorsi di evoluzione per le aziende e le persone.

OBIETTIVO

Il cambiamento epocale che le organizzazioni stanno vivendo spinte dalle richieste del mercato, dai competitor e dalla trasformazione digitale, impone la necessità di accedere rapidamente a nuove competenze e a modelli di formazione allineati alle esigenze reali.

Riconoscere tempestivamente quali competenze sono necessarie è la vera sfida per manager e team leader.

Questa guida riassume 5 anni di applicazione di approcci e di strumenti per l'analisi delle esigenze formative nelle PMI italiane. Un punto di partenza per direttori generali e amministratori delegati, responsabili HR, manager e team leader.

1

Competenze Strategiche

La relazione tra competenze manageriali e performance aziendali

2

Obiettivi e formazione

Il modello di performance organizzativa

3

La formazione funzionale

La necessità di interventi tempestivi e mirati

4

La formazione per il change management

La formazione a supporto di una visione





1

COMPETENZE STRATEGICHE

**LA RELAZIONE TRA COMPETENZE
MANAGERIALI E PERFORMANCE AZIENDALI**



GROW
YOUR
BUSINESS

LA RELAZIONE TRA COMPETENZE MANAGERIALI E PERFORMANCE AZIENDALI

Le regole del lavoro stanno cambiando in maniera estremamente rapida e le organizzazioni sono chiamate a sviluppare valore non più solo in termini di produttività espressa nel breve periodo ma dimostrando di avere un approccio consapevole alla performance su diverse direttrici di successo. Gli stakeholder interni ed esterni alle aziende “misurano” in maniera più attenta i comportamenti agiti per trovare coerenza, trasparenza e attenzione rispetto a quello che comunicano.

L'IMPATTO DELLE COMPETENZE EMOTIVO-RELAZIONALI

Le regole del lavoro sono cambiate e le persone sono misurate non più solo sulle capacità intellettuali, l'esperienza e la preparazione tecnica ma anche (e forse soprattutto) su come si comportano nei nostri confronti di loro stessi e nei confronti degli altri. Elementi come proattività, adattamento e ottimismo, tra l'altro, sono indagati a fondo nelle selezioni delle nuove figure da inserire in organico. E non potrebbe essere diversamente visto che le ricerche in termini di performance organizzativa hanno da tempo evidenziato che **le competenze emotivo-relazionali impattano per oltre il 55% sulla prestazione generale di un individuo. (Six Seconds 2013)**



55%

Quanto impattano le competenze emotivo-relazionali sulla prestazione generale di un individuo.

Le regole del lavoro sono cambiate e continueranno a cambiare con il modificarsi delle realtà aziendali e degli elementi necessari per eccellere. È ormai impensabile sviluppare un business nel lungo periodo senza intervenire, con una certa regolarità, sul modello di business, sugli assetti organizzativi e sulle competenze richieste. Se solo 10 anni fa i driver su cui misurare e costruire la performance erano la capacità esecutiva e una forte motivazione, ora si aggiungono elementi come la capacità di sviluppare il lavoro in team, la capacità di saper gestire i cambiamenti e la costruzione e mantenimento di rapporti di fiducia. **La capacità di bilanciare tutti i driver di performance permette ad una organizzazione di evolvere e raggiungere il successo sostenibile nel futuro.**

**IL 70% DEI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI AZIENDALI FALLISCE PER MOTIVI LEGATI ALL'INCAPACITÀ DELLE ORGANIZZAZIONI DI GESTIRE LE DINAMICHE EMOTIVO-RELAZIONALI INNESCATE DAL CAMBIAMENTO STESSO.
(J.KOTTER 1996)**

DRIVER DI PERFORMANCE E SKILLS RELAZIONALI

I 5 DRIVER DI PERFORMANCE

MOTIVAZIONE

ESECUZIONE

GESTIONE DEL
CAMBIAMENTO

LAVORO IN TEAM

FIDUCIA

TOP 10 SKILLS 2025

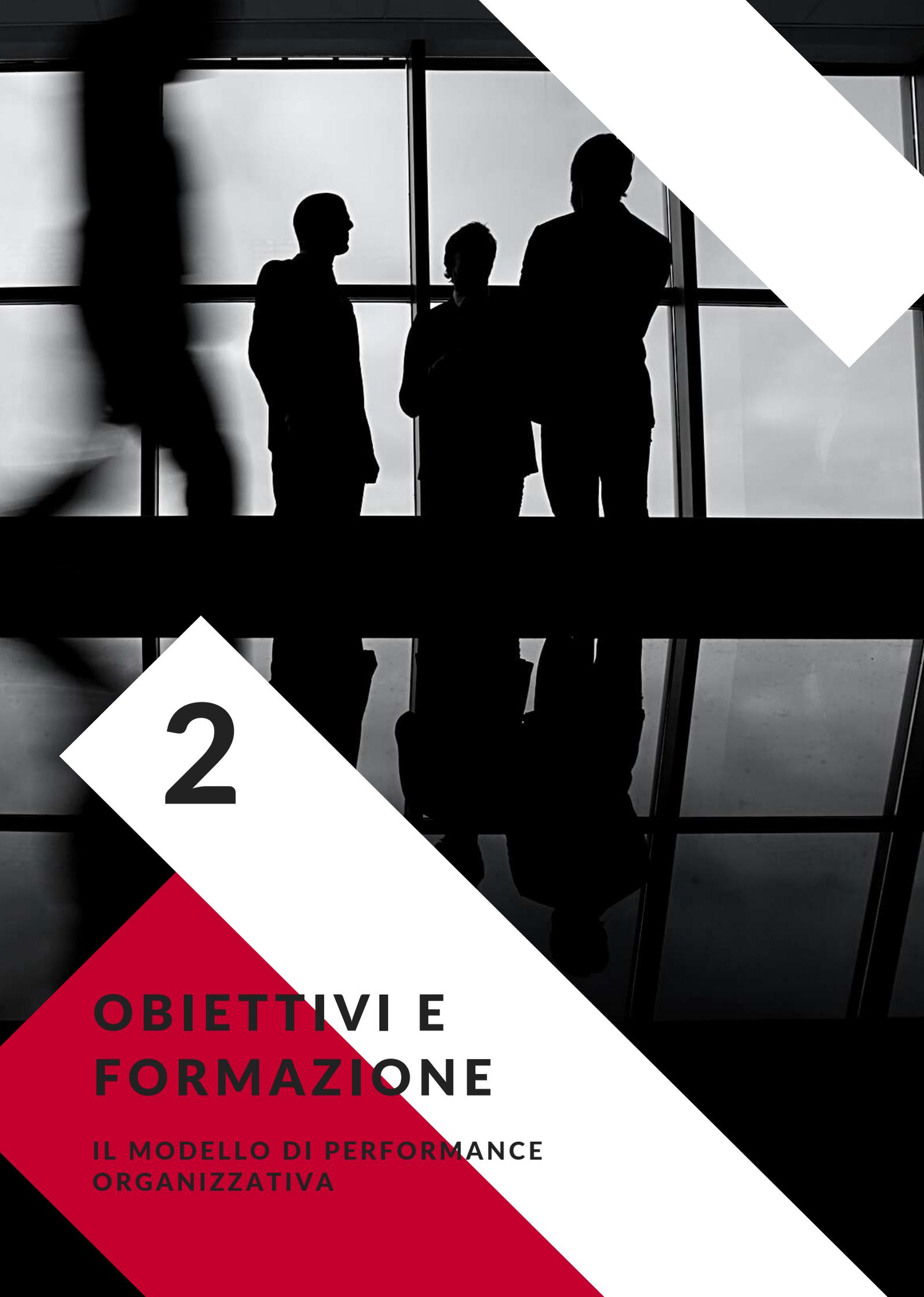
- Analytical thinking and innovation
- Active learning and learning strategies
- Complex problem-solving
- Critical thinking and analysis
- Creativity, originality and initiative
- Leadership and social influence
- Technology use, monitoring and control
- Technology design and programming
- Resilience, stress, tolerance and flexibility
- Reasoning, problem-solving and ideation

50%

dei dipendenti avrà bisogno di una
riqualificazione entro il **2025** con l'aumento
della dotazione della tecnologia.

(Future of Jobs Report 2020 - World
Economic Forum)

**I CLIENTI SI FIDELIZZANO SOLO AL 30% PER
MOTIVI COLLEGATI ALLA QUALITÀ DEL PRODOTTO,
AL 70% PER FATTORI EMOTIVI E DI RELAZIONE.
(FORUM CORPORATION ON MANUFACTURING AND SERVICE COMPANIES).**



2

OBIETTIVI E FORMAZIONE

**IL MODELLO DI PERFORMANCE
ORGANIZZATIVA**



L'IMPORTANZA DELL'ANALISI DELLE ESIGENZE FORMATIVE

Se vogliamo garantire alla formazione il suo vero ruolo di supporto al raggiungimento dei risultati di persone e team è necessario **allineare i percorsi formativi agli obiettivi aziendali e individuali** dei singoli partecipanti.

In questo ambito, parlando per lo più di sviluppo di competenze manageriali ci riferiamo a comportamenti agiti all'interno e all'esterno dell'organizzazione e che assumono validità ed efficacia nel momento in cui sono orientati ad un obiettivo.

L'analisi delle esigenze diventa quindi un sistema di direzione per i manager e i team leader che permette:

- **l'allineamento degli obiettivi** strategici aziendali con quelli individuali;
- **l'individuazione degli elementi** di efficacia della leadership individuale;
- **l'individuazione dei punti forza** e delle aree di miglioramento.

DA DOVE PARTIRE?

L'elemento da cui partire è un **modello di performance organizzativa** da usare inizialmente come una mappa per identificare su quali direzioni l'azienda sta operando per raggiungere gli obiettivi e garantire il successo.

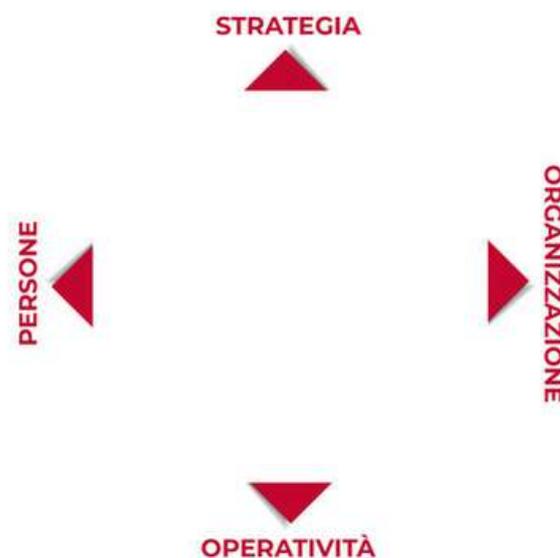
IL MODELLO DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

IL MODELLO VITAL SIGNS DI SIX SECONDS

Per la scelta del **modello di performance organizzativa** da cui partire, noi ne proponiamo uno che si adatta molto bene a identificare le direttrici di successo e gli elementi di performance per leader, team e organizzazioni. Facciamo riferimento al **modello Vital Signs di Six Seconds***.

Le **4 direttrici di successo** di una organizzazione vengono definite come:

- **Strategia**, ovvero la creazione di una visione di cambiamento e coinvolgimento delle persone per la sua realizzazione nel medio-lungo periodo;
- **Operatività**, la focalizzazione sulla parte di execution personale e dei gruppi di lavoro;
- **Persone**, inteso come costruzione di team coesi che puntino all'eccellenza professionale;
- **Organizzazione**, ovvero l'attenzione ai processi organizzativi per rispondere ai bisogni operativi.



** Six Seconds è una organizzazione internazionale che supporta dal oltre 20 anni le persone e le organizzazioni a creare cambiamenti positivi attraverso modelli e strumenti scientificamente testati*

UTILIZZANDO QUESTO MODELLO, POSSIAMO INIZIARE POSIZIONANDO GLI OBIETTIVI AZIENDALI PER COMPRENDERNE L'IMPATTO SULLE 4 DIRETTRICI E IL RELATIVO BILANCIAMENTO.

Per comprendere meglio l'esercizio, elenchiamo alcuni esempi di tipici obiettivi strategici:

- **Redditività** (direttrice Strategia)
- **Produttività** (direttrice Operatività)
- **Assistenza clienti** (direttrice Organizzazione)
- **Fidelizzazione dei dipendenti** (direttrice Persone)
- **Fatturato** (direttrice Operatività)
- **Crescita per acquisizioni** (direttrice Strategia)
- **Sviluppo prodotti** (direttrice Strategia)





Il primo risultato di valore è quello di **tradurre la missione e la strategia dell'impresa in un insieme coerente di obiettivi di performance**, facilitandone la comprensione e la misurabilità.

Il **secondo step** è quello di ripetere l'esercizio considerando gli **obiettivi individuali** e utilizzando lo stesso modello/mappa a cui aggiungiamo anche gli **elementi (cd. driver) di performance**.

Come abbiamo già detto, esistono alcuni fattori sempre presenti quando parliamo di risultati: **Motivazione, Lavoro in Team, Esecuzione, Cambiamento, Fiducia**.

Identificare quali sono gli elementi di performance che maggiormente supportano il raggiungimento degli obiettivi permette di delineare con maggior precisione le competenze necessarie.

Anche in questo caso partiamo da un esempio prendendo in considerazione un manager delle vendite:

GLI OBIETTIVI DEL SALES MANAGER

Un Sales manager potrebbe avere alcuni obiettivi indicativamente così definiti:

- un volume di vendite effettuate nell'anno (**direttrice Operatività**);
- un tasso di soddisfazione dei clienti (**direttrice Organizzazione**);
- una revisione della distribuzione geografica dei venditori (**direttrice Organizzazione**);
- un tasso di retention dei venditori (**direttrice Persone**);
- un posizionamento rispetto alla concorrenza (**direttrice Strategia**).

OBIETTIVI, DIRETTRICI, AZIONI.

Posizionando questi obiettivi sul modello di performance avremo che:

- per gli **obiettivi sulla direttrice Strategia**, il manager dovrà agire prevalentemente su motivazione e gestione del cambiamento;
- per gli **obiettivi sulla direttrice Operatività**, dovrà agire prevalentemente su capacità di esecuzione e lavoro in team;
- per gli **obiettivi sulla direttrice Persone** agirà sia sulla motivazione che sul lavoro in team;
- per gli **obiettivi sulla direttrice Organizzazione** utilizzerà prevalentemente la capacità di esecuzione e di gestire il cambiamento.



Il **secondo risultato di valore** sarà quello di sapere **quali competenze manageriali sono maggiormente utili** per raggiungere gli obiettivi e i risultati attesi.

Il **modello di performance** si presta anche per **misurare** oggettivamente i **5 driver di performance** per fornire una baseline di dati e evidenziare le aree di forza dello stile di leadership sulle quali far leva e le aree di sviluppo che potrebbero essere quindi inserite nel percorso formativo.

Per il **modello Vital Signs** è previsto l'utilizzo di questionari psicometrici scientificamente validati da somministrare ai partecipanti e ad altri soggetti interessati a fornire utili informazioni sui 5 driver e feedback su importanti outcome quali **Influenza, Efficacia, Design e Direzione**.



L'obiettivo è aumentare la consapevolezza sulla propria efficacia come leader e definire un piano di sviluppo personale perfettamente allineato agli obiettivi aziendali.

In questo contesto l'approccio descritto attiva un processo di analisi, comprensione e applicazione delle informazioni, poi integrate con la conoscenza già posseduta per identificare le competenze da rafforzare.

A guardarlo bene, questo è l'inizio di un processo di apprendimento.

FORMAZIONE



A valle del processo per allineare gli obiettivi individuali a quelli aziendali e per identificare i punti forza e le aree di miglioramento del manager, è necessario contestualizzare queste informazioni in base alla cultura aziendale, al modello organizzativo e allo scopo dell'intervento formativo.

Da qui in poi l'analisi delle esigenze formative si differenzia tra formazione funzionale e formazione a supporto di un cambiamento. Vediamo le caratteristiche.

3

LA FORMAZIONE FUNZIONALE

**LA NECESSITÀ DI INTERVENTI
TEMPESTIVI E MIRATI**

A black and white photograph of a desk. In the top left, there is a notebook with a pencil resting on it. In the bottom right, there is a silver pen. In the center, there is a pair of glasses. On the left side, there is a small potted plant with long, thin leaves. The background is a dark, textured surface.

L'elemento da cui partire per sviluppare questo processo è sostanzialmente capire quale sia il problema esistente e quale debba essere il risultato che si vuole ottenere migliorando le competenze del manager.

La formazione funzionale è quindi orientata ad agire su elementi attuali e sul breve periodo.

Tipicamente gli interventi formativi funzionali prendono avvio quando un manager o un team leader stanno “sotto performando” o quando il management nota problemi di clima, engagement o retention nel gruppo di lavoro.



Se identificare il problema è quindi il punto di avvio, la baseline di dati ottenuta dal modello di leadership performance ci può orientare a definirne le cause in special modo se possiamo utilizzare i feedback raccolti da altri interlocutori (membri del team, altri manager, clienti, fornitori, etc). Incrociare dati oggettivi (misurazioni di performance o KPI di obiettivi) con i driver di performance del manager permette di individuare i comportamenti più significativi agiti dal manager e capire se:

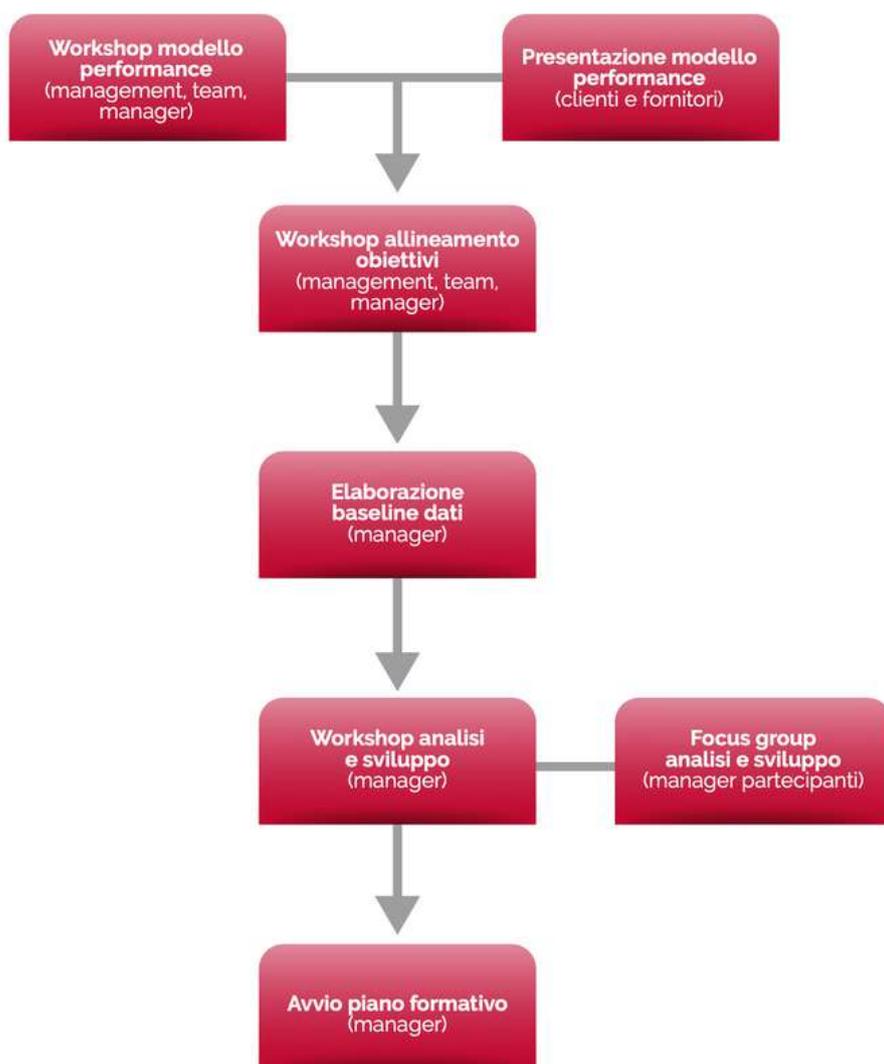
- i comportamenti sono efficaci ma agiti in mutate condizioni interne o esterne;
- i comportamenti sono efficaci ma agiti con minor intensità;
- i comportamenti agiti non sono più sufficienti a garantire i risultati attesi.

Nei primi due casi, probabilmente è necessario orientate l'intervento verso l'ambito organizzativo (aggiornamento proposta di valore, modifiche di procedure o introduzione di strumenti) o in ambito gestionale (comunicazione, retribuzione e incentivi). Il terzo caso potrebbe prevedere un intervento di formazione a supporto di competenze poco sviluppate o per aggiungerne di nuove.

FLUSSO DI ANALISI DELLE ESIGENZE

Per completare l'analisi delle esigenze in questo contesto, bisogna condividere tutti questi elementi in maniera organizzata e funzionale. La traccia da seguire che ci sentiamo di consigliare prevede:

- **workshop, focus group e presentazioni del modello di performance** personalizzati in base alle tipologie di interlocutori
- **workshop di allineamento degli obiettivi** individuali con quelli aziendali (management e manager partecipanti)
- **elaborazione baseline dati** di leader performance (manager partecipante)
- **workshop di analisi e sviluppo** piano di formazione (manager partecipante)
- **focus group di condivisione** degli obiettivi e dei piani di formazione individuale (tutti i manager partecipanti)
- **Avvio dei piani di formazione.**





4

**LA FORMAZIONE
PER IL CHANGE
MANAGEMENT**

**LA FORMAZIONE A SUPPORTO DI UNA
VISIONE**

La ricerca **Workplace issues** effettuata da **Six Seconds** all'interno di una business community composta da manager e team leader appartenenti ad aziende di piccole, medie e grandi dimensioni ha evidenziato che **solo il 9% degli intervistati dice di essere stato formato per gestire efficacemente le sfide attuali.** Nelle realtà nelle quali ci muoviamo il cambiamento è la norma e la formazione può dare un concreto contributo se sviluppato attraverso un approccio flessibile e circolare.



9%

Solo il 9% degli intervistati da Six Seconds dice di essere stato formato per gestire efficacemente le sfide attuali
(Workplace Issues - Six Seconds)

La formazione a supporto dei cambiamenti è orientata a sviluppare le competenze ipotizzate come necessarie per affrontare gli impegni futuri e attivare un processo di continuo miglioramento.

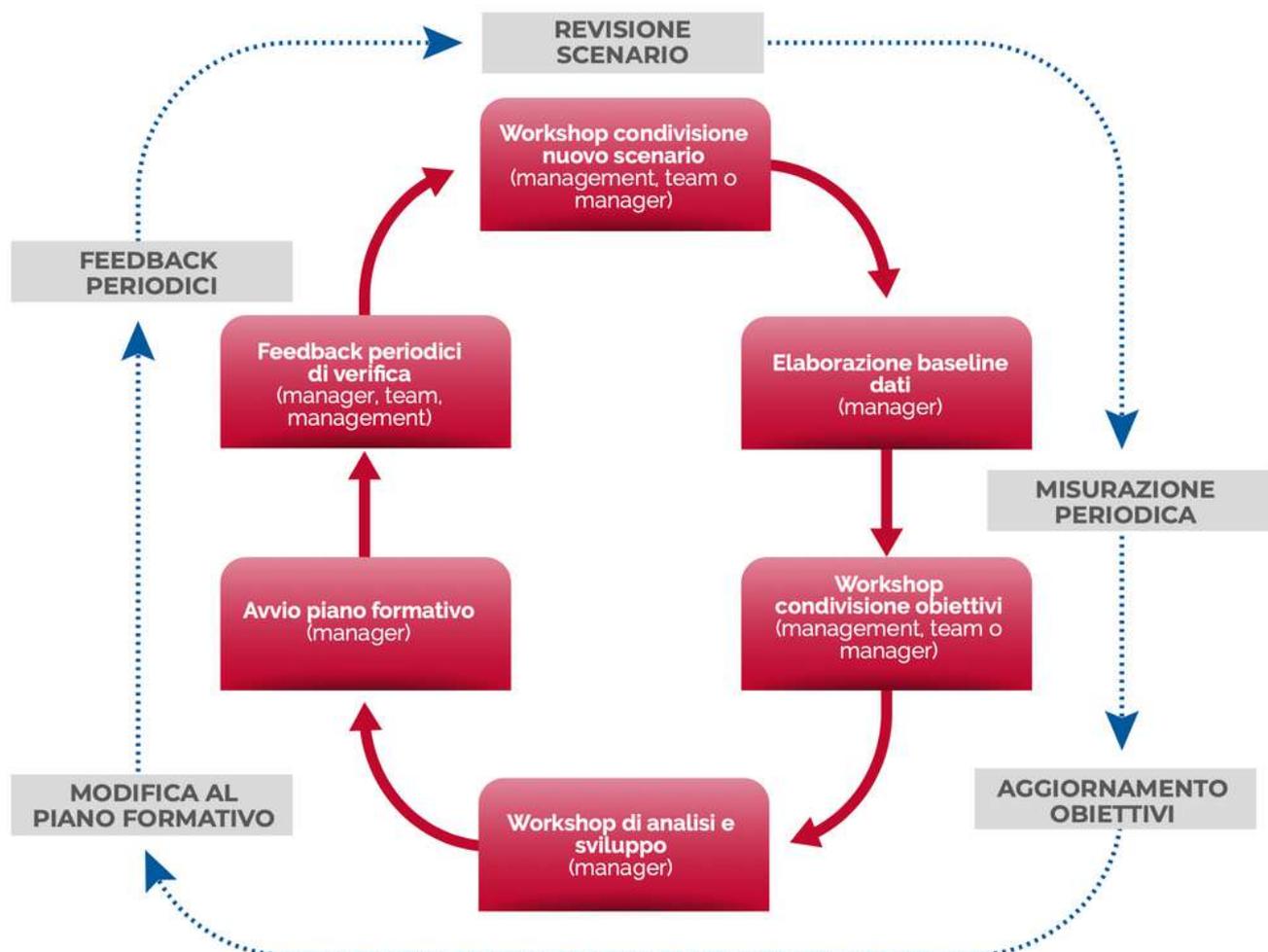
Alcune tipiche esigenze possono essere i cambi di ruolo o dei modelli organizzativi.

In questo caso il punto di partenza è attivare i manager e i team leader attraverso la piena condivisione del senso del cambiamento e l'identificazione delle caratteristiche del nuovo scenario (ruolo e/o struttura organizzativa). Questo lavoro può essere svolto efficacemente con workshop tra il management e i manager coinvolti.

La **definizione del piano di formazione** passa attraverso l'identificazione delle attuali **competenze** delle persone e di quelle richieste dal nuovo scenario. Ancora una volta il modello di leadership performance e la generazione di una baseline di dati permette di identificare i punti di forza e le aree di miglioramento dei manager partecipanti e su cui andare a lavorare.

Trattandosi di un processo che prende avvio da una valutazione ipotetica e basato su uno scenario in divenire, è necessario inserire nel processo di analisi delle esigenze un **valido sistema di feedback** da agire periodicamente per identificare i risultati ottenuti, verificarne la validità rispetto agli obiettivi e modificare opportunamente il processo di apprendimento al mutare delle condizioni.

Nella formazione a supporto dei cambiamenti, l'analisi delle esigenze diventa un'attività continua.



ANALISI DELLE ESIGENZE FORMATIVE: LA CHECKLIST

Analisi delle esigenze formative - Check list ✓

Obiettivi strategici

Obiettivi individuali

Modello performance

Obiettivi della formazione

Baseline dati di inizio

Presentazioni

Workshop

Questionari

Focus group

Feedback & review

Ispirata dalle collaudate metodologie per la definizione degli obiettivi e per la misurazione delle performance organizzative, PMC Coach progetta e sviluppa percorsi di formazione per manager e team leader delle PMI italiane.

I processi di analisi delle esigenze e di progettazione dei percorsi di formazione sono certificati ISO 9001-2015 – EA37



CONTATTACI PER PROGETTARE IL TUO PERCORSO DI FORMAZIONE!

Visita www.pmccoach.com, scrivici a info@pmccoach.com o contattaci al +39 393 70 14 672

IL TEAM PMC COACH

CHI SIAMO



DIEGO PASQUALINI



DIEGO PASQUALINI



DIEGO PASQUALINI

COME CONTATTARCI:

Sito Web: www.pmccoach.com

Email: info@pmccoach.com

Telefono: +39 393 70 14 672

Ufficio Operativo: Via del Fonditore 1/3, 40138 Bologna (BO)

Seguici anche sui canali social per approfondimenti sul mondo delle PMI!

