



DALLA PARTE DELLE AZIENDE



L'indagine annuale del nostro Osservatorio ci permette di dare uno

sguardo, anche prospettico, alla leva manageriale vista dalle aziende

L'Osservatorio manageriale di Manageritalia e Cfmt, che si avvale della collaborazione di JobValue, con la sua indagine annuale sulle aziende (200 direttori del personale intervistati a settembre 2016) fornisce un quadro su alcuni aspetti del management di oggi. Emerge, in primo luogo, che il mercato del lavoro è in una fase di nuova crescita. La ripresa del Pil, della produttività delle imprese e del tasso di presenza nel mercato di nuove aziende è infatti confermata anche da quanto dichiarato dalle imprese: quasi tutte prevedono una crescita della produttività soddisfacente nel prossimo biennio.

Leve per incrementare la produttività

Parlando delle leve attuate per incrementare la produttività, l'organizzazione del lavoro è sicuramente l'elemento ritenuto più di valore, sia oggi che in futuro. L'indicazione rispetto all'ultimo biennio lascia presupporre come i manager non siano mai stati in discussione, ma si può affermare che le aziende hanno puntato più che altro sul miglioramento delle loro capacità.

Parlando del futuro, le aziende ritengono che la chiave di successo è rappresentata dall'investimento da fare sull'organizzazione e soprattutto sul capitale umano (formazione, engagement, benessere).

Non esiste una grande movimentazione di manager nelle aziende: la popolazione dirigenziale nel prossimo biennio non cambierà nella maggior parte delle aziende, così come i quadri.

La scelta delle aziende riguardo alla carriera dei loro manager è molto chiara:

far crescere le persone in azienda e formarle per farle diventare i loro manager del futuro (76%). Sono infatti poche quelle che prediligono assumere manager dall'esterno (24%) e quando questo succede avviene cercando di "soffiarsi" dai competitor diretti.

Quando le aziende decidono di assumere dall'esterno, il canale principale utilizzato è la rete professionale dei manager attualmente presenti e la loro conoscenza di altri professionisti.

Quando non viene utilizzata la via preferenziale delle conoscenze personali l'altro canale forte utilizzato dalle aziende sono le società specializzate nella selezione dei manager.

Le leve di attrazione più utilizzate sono rappresentate dall'azienda stessa: brand reputation e cultura aziendale figurano ai primi posti sia per i dirigenti che per i quadri. Immediatamente dopo figurano elementi più di carattere lavorativo (quali il contenuto del lavoro, l'autonomia decisionale e il coinvolgimento nel prendere decisioni rilevanti) ed elementi di carattere remunerativo.

Le competenze richieste

Parlando di competenze richieste, le aziende indicano come tra le più significative quelle legate alla specificità del ruolo chiamato a svolgere. I profili manageriali sono chiamati poi a concentrarsi sulle attività di gestione delle risorse umane ed economiche a loro disposizione. Le altre due competenze richieste rilevanti sono l'orientamento al risultato e la capacità di innovare i processi interni e le modalità di lavoro.

Nel futuro troviamo alcune competen-

Scelte aziendali per aumentare la produttività / valori %	Ultimi 2 anni	Prossimi 2 anni
Migliore organizzazione del lavoro	59	66
Il livello di engagement dei lavoratori	46	59
La capacità del management	50	58
Formazione continua, aggiornamento dei lavoratori	50	57
Investimenti in nuove tecnologie di gestione delle informazioni (es. ERP)	48	54
Il livello di benessere dei lavoratori nell'azienda	37	53
Utilizzo di strumenti e metodi innovativi di comunicazione e collaborazione (es. web conference, wiki aziendali, blog ecc.)	36	48
Investimenti in nuove tecnologie produttive	46	47
Riduzione del costo del lavoro	47	45
Incremento del ricorso a forme di lavoro flessibile (es. part time)	20	27
Cambio del top management	17	16

Fonte: Osservatorio manageriale Manageritalia (200 direttori del personale, settembre 2016)

ze core non presenti tra quelle richieste fino ad oggi. Assumono un peso più rilevante ad esempio la capacità di migliorare e innovare processi e modalità di lavoro, la leadership e l'orientamento al cambiamento. In un mondo del lavoro in continua evoluzione, le competenze necessarie a mantenere la competitività sono quindi rilevanti.

Aziende e internazionalizzazione

Il mercato del lavoro è sempre più sensibile a processi di internazionalizzazione delle aziende che ne fanno parte: circa i due terzi delle aziende partecipanti all'Osservatorio è multinazionale, a cui si aggiunge un 11% che sta per intraprendere un processo di internazionalizzazione nel breve periodo.

Principali politiche aziendali / valori %	
Far crescere i collaboratori interni per farli diventare il management del futuro	76
Ricercare i manager all'esterno, dai competitor	15
Ricercare i manager all'esterno, dai clienti / fornitori	4
Ricercare i manager all'esterno, da altri settori	5
Ricercare manager stranieri	0

Fonte: Osservatorio manageriale Manageritalia (200 direttori del personale, settembre 2016)

Lo sviluppo di processi e modalità di lavoro su scala internazionale rimane il primo elemento su cui le aziende formeranno i loro manager per supportare l'internazionalizzazione. Per i dirigenti le aziende sembrano voler puntare sull'accrescimento di varie competenze,

mentre per i quadri invece prevalgono l'investimento nella conoscenza delle lingue straniere e nel rafforzamento delle competenze specialistiche. La conoscenza dei mercati esteri è invece in generale una competenza su cui l'azienda punterà meno in termini formativi.