



QUADRIFOR

ISTITUTO BILATERALE PER LO SVILUPPO
DELLA FORMAZIONE DEI QUADRI DEL TERZIARIO

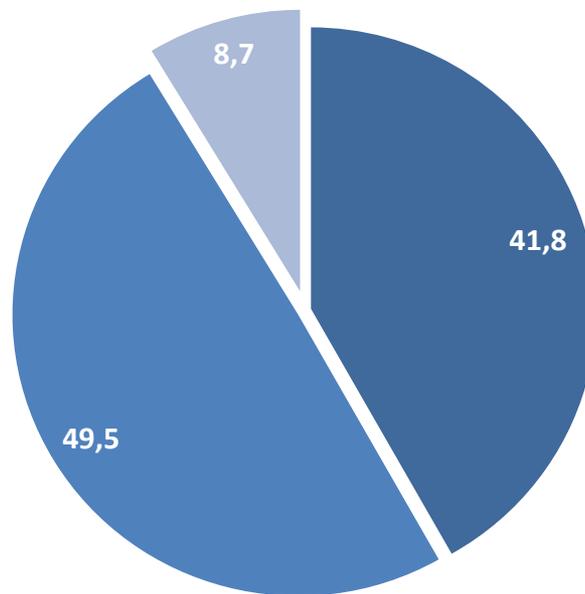
NUOVE COMPETENZE DEL MIDDLE MANAGER

Tra responsabilizzazione e e-leadership

PIERLUIGI RICHINI

Responsabile Studi e Formazione Quadrifor

Crescono le responsabilità dei middle manager, sempre più valorizzati dalle imprese



- determinanti per il raggiungimento degli obiettivi di performance dell'impresa
- necessari al buon funzionamento dell'organizzazione del lavoro
- importanti, ma in prospettiva perderanno sempre più peso

Le competenze più rilevanti da acquisire/rafforzare in futuro

Tipo di competenze	Imprese	Quadri
Innovare (prodotto/servizio, processo, organizzazione, mercato)	42,6	41,6
Sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei processi e delle strutture	31,0	28,1
Sviluppare la motivazione dei collaboratori	27,7	33,7
Analizzare gli scenari in un mondo complesso	27,6	32,0
Sviluppare e gestire il lavoro in team	22,7	28,5
Definire e gestire obiettivi strategici nel proprio ambito organizzativo	22,1	19,1
Predisporre il budget aziendale e analizzare gli scostamenti	21,9	16,8
Gestire i cambiamenti organizzativi	21,7	20,5
Organizzare e coordinare il lavoro dei collaboratori	20,8	25,0
Realizzare report periodici sull'andamento economico-finanziario aziendale	20,6	13,5
Elaborare un piano di marketing	18,7	12,2
Gestire le relazioni con i collaboratori	17,3	17,1
Gestire trattative commerciali	16,5	15,0
Valutare le competenze e le performance dei collaboratori	14,7	17,1
Programmare il sistema di contabilità e amministrazione aziendale	13,4	4,1
Ricerca e organizzare le informazioni	12,5	13,9
Coordinare l'area amministrazione e contabilità	12,3	5,0
Realizzare analisi di mercato di una linea di prodotti/servizi	11,7	10,5

Le competenze meno rilevanti da acquisire/rafforzare in futuro

Tipo di competenze	Imprese	Quadri
Coordinare la forza vendita	11,1	9,3
Ricerca, selezionare e reclutare il personale	10,7	9,6
Posizionare e valutare l'andamento di mercato di una linea di prodotti/servizi	10,4	7,7
Orientamento alla business collaboration	10,3	10,1
Ruolo del quadro	9,8	10,1
Coordinare un servizio di customer care e monitorare la soddisfazione del cliente	9,3	8,8
Definire e controllare il budget del proprio ambito organizzativo	9,1	9,6
Comprendere e utilizzare i social network	8,9	15,6
Gestire processi di comunicazione per il proprio ambito organizzativo	8,0	12,3
Pianificare il sistema di gestione amministrativa del personale	7,3	2,5
Gestire o collaborare al sistema di qualità aziendale	6,7	4,1
Gestire un budget di area/reparto	6,7	7,6
Controllare gli adempimenti amministrativi relativi ai rapporti di lavoro	6,6	2,9
Monitorare l'implementazione di un piano di marketing	6,4	4,3
Elaborare, supervisionare e controllare piani di formazione del personale	6,0	5,0
Pianificare la politica delle risorse umane	5,6	4,3
Coordinare/gestire processi di acquisto/ approvvigionamento	4,0	4,7
Gestire le relazioni sindacali	1,6	2,7

**La sfida delle
risorse**

**La sfida delle
strategie,
dell'innovazione e
della progettualità**

**La sfida
della
condivisione
di significati**

**La sfida
delle
tecnologie
digitali**

E' dominante il bisogno di competenze per le sfide strategiche

Tipo di competenze	Imprese	Quadri
Innovare (prodotto/servizio, processo, organizzazione, mercato)	42,6	41,6
Sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei processi e delle strutture	31,0	28,1
Analizzare gli scenari in un mondo complesso	27,6	32,0
Definire e gestire obiettivi strategici nel proprio ambito organizzativo	22,1	19,1
Gestire i cambiamenti organizzativi	21,7	20,5

***E' centrale la capacità di creare
motivazione e gestire i collaboratori***

Tipo di competenze	Imprese	Quadri
Sviluppare la motivazione dei collaboratori	27,7	33,7
Sviluppare e gestire il lavoro in team	22,7	28,5
Organizzare e coordinare il lavoro dei collaboratori	20,8	25,0
Gestire le relazioni con i collaboratori	17,3	17,1
Valutare le competenze e le performance dei collaboratori	14,7	17,1

E' sempre più rilevante saper affrontare la sfida delle risorse

Tipo di competenze	Imprese	Quadri
Sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei processi e delle strutture	31,0	28,1
Predisporre il budget aziendale e analizzare gli scostamenti	21,9	16,8
Realizzare report periodici sull'andamento economico-finanziario aziendale	20,6	13,5
Definire e controllare il budget del proprio ambito organizzativo	9,1	9,6
Gestire o collaborare al sistema di qualità aziendale	6,7	4,1
Gestire un budget di area/reparto	6,7	7,6

E' ancora molto sottostimata la sfida del digitale

Tipo di competenze	Imprese	Quadri
Ricerca e organizzare le informazioni	12,5	13,9
Comprendere e utilizzare i social network	8,9	15,6

Esplorando il tema nella ricerca qualitativa emerge la relazione con:

- gestione delle relazioni tra persone, gruppi, mondi
- potenziamento/ efficientizzazione delle attività operative
- collaborazione in remoto
- digital learning / knowledge repository



Verso un modello di e-leadership

E-leadership (Avolio, 2001)

«A social influence process mediated by AIT to produce a change in attitudes, feelings, thinking, behavior and performance with individuals, groups and/or organizations»

Per un modello di e-leader

Verso la gestione del business e dei processi

Identificare opportunità innovative di business

Strutturare e utilizzare modelli di business centrati

sull'innovazione nella consapevolezza dei rischi correlati

Verso il top management

Promuovere consapevolezza sull'importanza della digitalizzazione

Verso l'azienda nel suo complesso

Promuovere un approccio «open mind» volto all'innovazione

Promuovere l'apprendimento continuo

Allineare e gestire le relazioni tra funzioni dedicate al business e IT

Per un modello di e-leader

Nei confronti dei collaboratori

Comunicare con collaboratori distanti attraverso le tecnologie

Promuovere collaborazione e networking

Creare fiducia

Verso gli attori «esterni» all'impresa

Creare networking promuovendo etica e morale professionale (e-reputation)

Promuovere engagement nei processi di innovazione

