



Piano Formativo “Valorizzare il middle management per governare il cambiamento”

Conto Formazione

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2021

Articolazione territoriale: Regione Marche

Silvio Cardinali, Professore Associato di Marketing e Comunicazione UNIVPM e Docente LUISS Business school.

Email: silviocardinali@hotmail.com

INDICE

1. INTRODUZIONE	3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	4
2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione	4
2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	6
2.4. La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	8
2.5. Considerazioni riepilogative	8
3. IL PIANO FORMATIVO	10
3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	10
3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	11
3.3. Considerazioni riepilogative	11
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	12
4.1. L'impatto della formazione	12
4.2. Considerazioni riepilogative	13
5. CONCLUSIONI	14
5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	14
5.2. Le buone prassi formative aziendali	15
5.3. Conclusioni	15
BIBLIOGRAFIA	17
1. INTRODUZIONE	

Le trasformazioni che negli ultimi anni hanno interessato i sistemi di produzione, la cultura organizzativa e il modo di lavorare nelle aziende comportano un radicale cambiamento nel ruolo del *middle management*. Le organizzazioni di successo promuovono l'innovazione ad ogni livello e all'interno di ogni *team*. Numerosi autori evidenziano il significativo vantaggio competitivo ottenuto dalle imprese che riescono a trasformare i propri dipendenti in collaboratori competenti. Il principio dell'accentramento decisionale lascia sempre più spazio alla cultura della delega e della responsabilizzazione dei collaboratori. L'affermazione dell'economia immateriale su quella materiale ha, di fatto, stimolato una ridefinizione dei modelli di business in tal senso.

Un concetto che man mano sta acquisendo sempre maggior rilievo è quello di *empowerment* dei dipendenti. L'importanza dell'*empowerment* si deve all'esigenza di rendere le aziende sempre più competitive, offrendo ai collaboratori la piena responsabilità di esprimere al massimo il proprio potenziale, realizzandosi professionalmente e, al contempo, generando valore per l'organizzazione per cui lavorano. Nato negli anni '80 in ambito lavorativo, il termine *empowerment* viene utilizzato ampiamente negli studi sul management e sulle organizzazioni solo negli ultimi anni. Il lavoratore *empowered* dovrebbe conoscere i propri punti di forza e di debolezza, saper padroneggiare la propria disciplina, saper prendere decisioni efficaci, saper risolvere i problemi, rafforzando la capacità di autodeterminazione e autoregolazione e supportando lo sviluppo di un sentimento di autostima e di autoefficacia (Quaglino, 1999). L'*empowerment* è entrato nel linguaggio organizzativo per indicare un processo individuale e organizzativo, attraverso cui le persone, partendo da una qualsiasi condizione di svantaggio e di dipendenza, vengono *empowered*.

Il piano formativo oggetto di monitoraggio, finanziato da Fondimpresa, ha rappresentato un'opportunità per i dipendenti di Proietti Tech S.r.l. per apprendere nuove modalità per la conduzione di *team* di successo in ottica di miglioramento continuo e sviluppare la gestione delle risorse attraverso la responsabilizzazione e la motivazione. Questo percorso formativo va inquadrato all'interno di un ambito più ampio delle attività formative svolte da Proietti Tech e rivolte a varie figure "*middle*" che nei vari anni sono state coinvolte sempre con il supporto di Fondimpresa. Proietti Tech S.r.l. ha puntato sul valore e sull'importanza di investire sulle persone, agendo sulla motivazione e contribuendo a creare atteggiamenti proattivi volti alla realizzazione di obiettivi sfidanti, con il fine ultimo di governare la transizione imprenditoriale. Le risorse umane sono considerate il motore pulsante dell'impresa, elementi indispensabili per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il percorso formativo ha permesso ai discenti di acquisire mentalità e metodi utili per l'analisi e la risoluzione di problematiche aziendali, perfezionare la capacità di governo e miglioramento delle *performance* e sviluppare un atteggiamento orientato al conseguimento dei risultati e alla valorizzazione delle risorse.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

Nel 1970, dopo una lunga esperienza come tecnico Olivetti, Antonio Proietti apre ad Ascoli Piceno un laboratorio per la riparazione di macchine da scrivere e calcolatrici. Dopo pochi anni, decide di avviare la vendita e installazione di orologi industriali e marcatempo. L'azienda è protagonista di una crescita aziendale costante. A metà degli anni '80, è già presente su tutto il territorio marchigiano e abruzzese, divenendo un riferimento nel settore dei sistemi rilevazione presenze e controllo accessi. L'ingresso in azienda dei figli, Luigi e Antonio, funge da propulsore alla scelta aziendale di avviare un reparto interno di progettazione e sviluppo software. Nel corso degli anni, il focus sui clienti e la continua evoluzione a livello tecnologico hanno favorito l'offerta di soluzioni innovative, scalabili e modulari. A fine anni '90, l'azienda, tra le prime in Italia, sviluppa e rilascia un software rilevazione presenze in ambiente *Windows* con interfaccia MDI (*Multiple Document Interface*). A inizio anni 2000, viene avviata la produzione di apparecchiature elettroniche. Nello specifico, si tratta di lettori di *badge* utilizzati nella rilevazione presenze, controllo accessi e raccolta dati. L'apertura di nuove sedi e la creazione di nuovi prodotti software nei settori del controllo accessi, automazione degli edifici e gestione dei servizi scolastici, consentono all'azienda di sviluppare la *customer base* in tutta Italia e avviare la propria presenza sui mercati esteri. Oggi l'azienda raccoglie 1 milione di cartellini rilevazione presenze elaborati ogni mese, 6 milioni di transiti gestiti ogni giorno, 1 milione di accessi ogni mese alla piattaforma *cloud* e 20.000 dispositivi connessi ai software Proietti Tech. I processi aziendali sono certificati UNI EN ISO 9001 sin dal 1998. L'azienda ha, inoltre, ottenuto il *rating* di legalità rilasciato dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato. È stata premiata da un'indagine de *Il Sole 24 ore* come una delle 400 aziende italiane a maggior crescita. Investe oltre il 20% del fatturato in R&S, collabora con enti di ricerca e Università, è presente nel Laboratorio Marchigiano di Ricerca e Innovazione per ambienti di vita sostenibili promosso dalla Regione Marche e illustri centri di ricerca e universitari.

2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'azienda pone grande enfasi sui concetti di qualità e sicurezza, sia per quanto riguarda il lavoro dei collaboratori sia per quanto riguarda il servizio al cliente, seguendo protocolli rigorosi e controlli costanti. Si pone nell'ottica di ascolto dei clienti e supporto ai partner per l'offerta di soluzioni innovative adeguate per ogni tipo di esigenza. La *mission* aziendale consiste nella realizzazione di software e sistemi aggiornati, personalizzati, affidabili e supportati con elevati standard di qualità. I valori aziendali possono essere racchiusi nelle seguenti parole-chiave: integrità, passione e dedizione.

La vasta gamma di software offerta è in grado di soddisfare le esigenze di aziende pubbliche e private nei settori della rilevazione presenze e gestione risorse umane, controllo accessi, domotica, automazione,

refezione e servizi scolastici. I prodotti sono sviluppati internamente dal *team* di sviluppo, costituito da professionisti fortemente orientati all'aggiornamento continuo e alla ricerca di soluzioni innovative per rispondere alla crescente domanda di prodotti e servizi qualitativamente e tecnologicamente all'avanguardia.

Nel corso degli anni, grazie alle importanti risorse dedicate alla R&S, l'azienda ha creato soluzioni innovative, a partire dall'orologio "Pico" nel 1999, passando per il *Planet School* nel 2004 fino alle attuali tecnologie RFID (*Radio Frequency Identification*) per il controllo veicolare nelle Zone a Traffico Limitato (ZTL). Di seguito, si fornisce un elenco dei prodotti che si ergono a testimoni di una costante innovazione di prodotto:

- **Planet Time (PT)**, il software rilevazione presenze per enti e aziende più diffuso. Nelle aziende pubbliche e private assume sempre maggiore rilevanza la semplificazione e la disponibilità delle informazioni per una corretta gestione delle risorse umane. Con i prodotti hardware e software, l'azienda costruisce su misura la soluzione per ogni cliente e sono anche in grado di effettuare elaborazioni con algoritmi di calcolo e dispongono di vari moduli software per migliorare la gestione del personale (note spese, centri di costo, statistiche, presenti-assenti in tempo reale, ecc.).
- **Planet Inside (PI)**, il software controllo accessi, supervisione e *building automation*. I sistemi controllo accessi possono risolvere semplici esigenze di apertura di una porta o un cancello, andando a sostituire la classica chiave con un *badge* o un telecomando.
- **Planet School (PS)**, il software gestione refezione scolastica e altri servizi alla persona. L'azienda è in grado di realizzare soluzioni complete per gestire la refezione, il trasporto, nidi e materne, libri di testo, borse di studio, ecc. Per la refezione scolastica, essa è in grado di fornire diverse soluzioni per la registrazione dei pasti con lettori di *badge*, lettori di codici a barre, *tablet* e *smartphone*, interfacce web, ecc.
- **Localization System (LS)**, il Sistema di localizzazione e tracciamento in tempo reale di persone, veicoli e oggetti, basato sulla tecnologia UWB (Ultra Wide Band). È costituito da hardware e software che insieme formano una piattaforma per il tracciamento in ambienti interni o piccoli spazi all'aperto, con una precisione di pochi centimetri. Gli ambiti applicativi sono praticamente infiniti: logistica, sport, Grande Distribuzione (GD), musei, centri di costo, sicurezza, controllo accessi, ecc.
- **Planet Automation (PA)**, Application server per lo sviluppo di applicazioni orientate all'*Internet of Things* (IoT) e all'interoperabilità. Si tratta di un software *framework* capace di offrire servizi di comunicazione, controllo, monitoraggio e integrazione per impianti di *building automation*, domotica, rilevazione presenze, controllo accessi, ecc.

Per quanto concerne la spinta all'innovazione, l'imprenditore Luigi Proietti afferma che: *"Negli anni l'azienda si è creata una rete di partner, rivenditori, segnalatori, centinaia e centinaia di persone che si muovono sul mercato italiano ed estero e migliaia e migliaia di clienti. Giornalmente, ci arrivano decine e decine di richieste anche su cose che non esistono e ci vengono chiesti consigli su come risolvere determinati problemi. Tra le molteplici cose che ci vengono manifestate, magari ne intercettiamo qualcuna di particolarmente interessante"*.

Per quanto concerne l'innovazione di processo e organizzativa, Luigi Proietti specifica che: *"Un dato di fatto è che l'azienda è in crescita. Man mano che cresciamo, è necessario adeguare le procedure e i meccanismi, altrimenti non si riesce a gestire il flusso di lavoro che aumenta in modo inarrestabile. Inoltre, occorre seguire l'evoluzione del mercato. È un'operazione di miglioramento continua e giornaliera. Per ogni operazione, ogni attività, ogni processo che facciamo, ci poniamo sempre le stesse domande, del tipo: 'Si può evitare di perdere tempo su questa cosa? Come possiamo migliorare il servizio al cliente? Come possiamo ottimizzare? Come possiamo evitare l'errore? Come possiamo automatizzare?' Non accettiamo lo status quo. È proprio la nostra mentalità aziendale. Non siamo abitudinari. Ad esempio, in riferimento alla procedura sull'erogazione dell'assistenza tecnica, dal 1996 al 1999 abbiamo emesso cinque releases, prima di trovare quella che funzionasse. Utilizziamo tali procedure per migliorare il meccanismo, per agevolare il lavoro di team, per migliorare l'attività di controllo, per documentare le richieste"*.

2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

In generale, l'azienda Proietti Tech S.r.l. considera la formazione un elemento determinante, attribuendole un ruolo nevralgico all'interno dell'azienda. Un aspetto interessante è la combinazione della formazione di tipo formale e di tipo informale, favorendo un continuo processo di crescita a livello di conoscenze e abilità. Come infatti testimonia Luigi Proietti, *"La formazione può essere classificata in due categorie. In primo luogo, si fa riferimento alla formazione giornaliera. Ad esempio, abbiamo messo affianco a ogni preventivo che facciamo la probabilità di rientro del preventivo stesso. Abbiamo fatto alcune sessioni di affiancamento di trenta minuti alle persone. Queste situazioni si verificano quotidianamente. Siamo in continua evoluzione. In secondo luogo, la formazione per i tecnici è più strutturata, articolata, di lungo periodo. Ad esempio, un paio di anni fa abbiamo deciso di sviluppare la parte web relativa alla sfera degli users e scriverla con il linguaggio di programmazione React. L'abbiamo scelto per due motivi: 1) sta prendendo la maggioranza del mercato ed è divenuto uno degli strumenti più utilizzati; 2) gli utenti ci si ritrovano con molta facilità perché il prodotto somiglia molto alle logiche di visualizzazione di Facebook. Abbiamo, quindi, scelto questo tipo di impostazione grafica per i prodotti. Avevamo una persona interna all'azienda esperta di React. Abbiamo, di conseguenza, organizzato una formazione interna per il trasferimento del know how al resto dei dipendenti. In base alle esigenze emergenti, utilizziamo anche dei webinar, tutorial, soprattutto per la parte tecnica."*

Chiaramente, è difficile fare una pianificazione a priori. A monte, dopo aver preso una determinata decisione, si valuta se vi sia o meno la necessità di acquisire specifiche competenze. È importante sottolineare che tutto il team di sviluppo fa una formazione continua da autodidatta, in quanto vi sono numerose cose da studiare al momento poiché gli aspetti tecnologici sono in continua e rapida evoluzione".

In aggiunta, per quanto concerne la formazione frontale, l'imprenditore sottolinea che *"La formazione inizialmente è informale. Per altri tipi di formazione che riteniamo utili per altri aspetti, la prepariamo e pianifichiamo ad hoc"*. L'imprenditore descrive in tal senso due percorsi. In riferimento al primo percorso, asserisce: *"Pensiamo, ad esempio, al corso di formazione sulla responsabilizzazione, motivazione e sviluppo delle performance dei collaboratori, a cui i dipendenti hanno partecipato, grazie al prezioso supporto di Fondimpresa. Gli ultimi tre pacchetti di formazione che abbiamo utilizzato (sia per un gruppo di persone che per una persona singola) hanno riguardato temi legati alla crescita in generale della persona. Sette anni fa circa, ci siamo posti l'obiettivo di rendere le persone esperte su argomenti come il presentarsi in modo adeguato, il saper rispondere al telefono, il saper parlare e interagire, la promozione di un prodotto, l'acquisizione competenze di marketing, la ricerca dei clienti, ecc. Con il supporto di un consulente di marketing abbiamo fatto acquisire ai nostri dipendenti queste competenze di base. Quattro anni fa circa, abbiamo captato la necessità di migliorare il clima aziendale. Abbiamo coinvolto un esperto di PNL (Programmazione Neuro-Linguistica), abbiamo creato delle classi separate, abbiamo fatto delle attività di coaching, ottenendo ottimi risultati nel far capire alle persone come meglio relazionarsi con gli altri. Su questi aspetti si può pianificare"*. In riferimento al secondo percorso, l'imprenditore commenta: *"Avevamo bisogno di far crescere una persona a livello di competenze più di tipo manageriale, al fine di portarlo ad un livello superiore in modo che potesse essere in grado di gestire un gruppo di persone e dei reparti aziendali. Di conseguenza, abbiamo fatto in modo che partecipasse ad un master in Management aziendale"*.

Essendo in una fase di crescita, l'azienda ha rilevato l'esigenza di decentralizzare alcune gestioni, dal momento che la concentrazione del potere decisionale sui vertici aziendali diventerebbe un limite per l'azienda stessa. Vi è stata la necessità di far crescere alcune figure che potessero avere funzioni manageriali in determinati settori aziendali. L'azienda ha scelto di far partecipare i propri dipendenti al corso finanziato da Fondimpresa, ritenendolo adeguato per la formazione manageriale di individui che avrebbero dovuto essere dedicati ad alcuni ruoli di responsabilità aziendale. Le tematiche trattate hanno ruotato attorno all'internazionalizzazione, alle strategie di marketing, alle strategie di presentazione, ecc.

2.4. La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

In riferimento all'emergenza sanitaria dovuta al Covid-19, l'impatto non è risultato pervasivo per l'attività aziendale. L'imprenditore, infatti, specifica: *"Non vi sono stati cambiamenti sostanziali. Per coloro che*

sviluppano software, vi è era già la modalità di co-working, per cui hanno solo trascorso qualche giornata in più a casa rispetto a una situazione di normalità. Per quanto riguarda coloro che operano sul campo, non ci si è potuti fermare, dovendo dare supporto ad aziende vitali. Ad esempio, abbiamo dovuto installare numerose nuove apparecchiature nei centri commerciali, negli ospedali, ecc. Noi, secondo il nostro codice ATECO, non abbiamo potuto chiudere. Il Covid-19 non ha impattato sulle nostre attività, tranne per il fatto di dover rispettare una serie di misure di sicurezza per la tutela della salute. Dal lato della formazione come in altre situazioni, ci si muove di meno in azienda e si utilizza in misura maggiore la videoconferenza. Di conseguenza, il Covid-19 ha modificato la formazione in tal senso. La formazione è divenuta da remoto piuttosto che in presenza. Ad esempio, l'ultimo master, in piena pandemia, è stato fatto interamente da remoto. Andando più nello specifico, il modo di lavorare è cambiato: facendo software, mentre prima era un 50% assistenza da remoto e 50% in presenza, ora è 90% da remoto e 10% in presenza. Le persone hanno appreso che non è obbligatorio che un tecnico fornisca loro assistenza esclusivamente in presenza, ma ciò è possibile anche virtualmente. Risultato: viaggiamo di meno".

In conclusione, Giorgio Proietti, figlio dell'imprenditore Luigi, mette in luce opportunità e limiti legati alla FAD (Formazione a Distanza), affermando che: *"La formazione a distanza può essere molto utile e comoda, durante la pandemia. Sicuramente il fatto di mantenere alta l'attenzione davanti ad uno schermo per molte ore è abbastanza difficile. Inoltre, non si crea un grande rapporto con gli altri. L'interazione è scarsa. Manca il contatto umano. Farei senz'altro corsi di formazione online dal momento che tutto dipende dal tipo di corso offerto, piuttosto che dalla modalità di erogazione dello stesso".*

2.5. Considerazioni riepilogative

Un aspetto nel DNA di Proietti Tech S.r.l. è l'innovazione di prodotto, combinando hardware e software. L'innovazione di prodotto avviene sia fisiologicamente, ma vi è anche una *community* che sollecita l'azienda continuamente. Emerge una forte propensione all'ascolto di quelli che sono gli *stakeholders* aziendali. Altro aspetto emergente è che, da un lato, la formazione è condivisione, incontri e soluzione congiunta del problema. Dall'altro, la formazione è anche molto informale. In sintesi, i tre livelli di formazione sono i seguenti: 1) formazione continuativa, che segue un approccio di condivisione, legata a temi di "frontiera"; 2) formazione *day by day*, informale, legata agli aspetti di natura tecnica; 3) formazione strutturata e formale, che segue la logica *'rilevo l'esigenza e costruisco il percorso'*. In riferimento all'impatto della pandemia, l'azienda non ha riscontrato particolari cambiamenti nello svolgimento delle attività rispetto al passato, se non quelli oggettivi rappresentati da riunioni virtuali e corsi di formazione online. Un vantaggio emerso è che la presente modalità consente di viaggiare in misura notevolmente ridotta.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il piano formativo oggetto d'analisi si inserisce all'interno di un percorso di formazione formale che ha visto coinvolti alcuni dei componenti del nucleo familiare imprenditoriale attualmente con un ruolo di *middle management*. Le riflessioni di seguito presentate si riferiscono all'intero percorso sviluppato e non solo al piano oggetto d'analisi. Per quanto riguarda l'analisi dei fabbisogni formativi, tutto il personale viene stimolato a segnalare le esigenze di formazione emergenti, poi vi è un responsabile del settore Assicurazione Qualità a cui viene affidato un incarico di supervisione. Questi, conoscendo le varie procedure aziendali, verifica quali possono essere gli ambiti di formazione. Vi è, inoltre, la Direzione aziendale sempre attenta alle evoluzioni, cercando di capire cosa è necessario proporre. In sintesi, vi sono 3 fonti: dipendenti, responsabile Assicurazione Qualità e Direzione aziendale. Periodicamente viene organizzata una riunione tra i responsabili di settore, il responsabile Assicurazione Qualità e la Direzione per inquadrare le esigenze formative. Come illustra il referente aziendale del piano formativo, Anna Piccioni, *"L'analisi non viene svolta una tantum. Raccogliamo sempre le informazioni e chiediamo che ci vengano comunicate le esigenze. Ogni paio di mesi si effettua una verifica per capire quali richieste son venute fuori e se emergono esigenze particolari"*.

Il corso formativo è stato rivolto al *middle management* aziendale, in quanto sono proprio i *middle managers* che assicurano il perseguimento degli obiettivi e supervisionano i processi e le risorse aziendali. Costoro rappresentano il collante aziendale tra vertice aziendale e forza lavoro, devono credere e trasmettere i valori in modo coerente, tenere alta la motivazione, costruire un clima favorevole e collaborativo, in cui le informazioni possano trasmettersi in modo circolare e le persone possano esprimere al meglio il proprio pensiero e la propria creatività. Il *middle management* deve conoscere le peculiarità del *team* che gestisce, fin nelle motivazioni e nelle aspettative che muovono ogni essere umano, deve saper gestire il *team* con la consapevolezza che il ruolo che tutte le persone giocano è essenziale per il successo dell'azienda. La conoscenza delle *soft skill* (abilità sociali, comunicative e linguistiche, assertività, atteggiamenti che si manifestano sia a livello personale sia relazionale) è cruciale.

Aziendalmente è stato rilevato un miglioramento delle competenze manageriali dei partecipanti, una maturazione, una maggiore consapevolezza, una maggiore fiducia nel prendere decisioni. I dipendenti sono divenuti più sicuri e più autonomi nella presa di decisioni e nell'affrontare determinate situazioni. Come ribadisce Anna Piccioni, *"Da un punto di vista aziendale, l'attività formativa ha avuto buoni risultati e in linea con le aspettative. In realtà, ha anche superato le nostre aspettative. È stata notata l'efficacia di tale attività, in termini di miglioramento delle conoscenze e delle competenze, dell'atteggiamento del partecipante al corso"*.

3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione del corso di formazione incentrato sulla responsabilizzazione, motivazione e sviluppo delle performance dei collaboratori è stata completamente esterna. La fase di erogazione della formazione è avvenuta in presenza, presso la sede di Confindustria. In merito al processo di valutazione degli esiti della formazione, il referente aziendale del piano formativo sottolinea che: *“I partecipanti al corso hanno iniziato a prendere autonomamente più iniziative, hanno proposto soluzioni innovative. Questo è un aspetto pratico. È stata stimolata in loro la logica di prendere più iniziative, affrontare gli argomenti e gestirli in prima persona”*.

3.3. Considerazioni riepilogative

Le esigenze di formazione possono venire da tutte le aree aziendali, le quali vengono stimulate allo stesso modo. Il corso formativo è stato indirizzato al *middle management* dell'azienda, avente un ruolo di rilievo all'interno dell'organizzazione. Le posizioni di *middle management* rappresentano sempre più un ruolo chiave in quanto garantiscono continuità rispetto alla cultura aziendale, alla guida delle persone, al presidio dei meccanismi e delle procedure interne. Nel complesso, l'azienda ha valutato positivamente gli esiti della formazione, riscontrando a livello pratico notevoli miglioramenti a livello individuale, in termini di gestione delle problematiche, proposta di soluzioni, autonomia nello svolgimento dei compiti assegnati.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1. L'impatto della formazione

In riferimento all'impatto della formazione, il corso è risultato particolarmente utile e vantaggioso per ampliare le conoscenze sui meccanismi di funzionamento dell'organizzazione aziendale. Andrea Proietti, figlio dell'imprenditore Luigi, infatti, sottolinea che: *“Ho migliorato la gestione delle attività di lavoro in*

team e acquisito competenze per gestire le riunioni". La gestione dei *team* (intesa come capacità di governare e coordinare un gruppo di individui per svolgere un compito e raggiungere un obiettivo) richiede tecniche di comunicazione efficaci a vari livelli: comunicazione top-down (dare ordini, istruzioni, direttive); *empowerment* (dare potere ai ruoli, dargli piena capacità operativa e gradi di autonomia); capacità di sviluppo della relazione (empatia, saper ascoltare gli altri, assertività, ossia il saper imporre una visione); capacità motivazionale; capacità di sviluppare leadership in azione (comunicazioni operative, ordini, direttive chiare). Un ulteriore elemento di particolare rilievo consiste nel miglioramento del clima aziendale. Un buon clima aziendale determina molteplici benefici all'interno delle organizzazioni, tra cui maggiore impegno, benessere e soddisfazione dei collaboratori, costruzione di solidi *team work* e raggiungimento degli obiettivi, sia individuali sia di gruppo. A tal proposito, Andrea Proietti asserisce: *"Ho ottenuto benefici nel rapportarmi con le altre persone. Ho migliorato il clima dei rapporti con i colleghi al lavoro"*.

In primis, la gestione di un *team* richiede un lavoro costante, attiene al lavoro di squadra, alla comunicazione, alla chiarezza degli obiettivi e alla valutazione dei risultati. In riferimento al secondo concetto messo in luce, un clima aziendale positivo favorisce sia il raggiungimento degli obiettivi prefissati, in termini di efficienza produttiva, sia il coinvolgimento e la motivazione della forza lavoro, generando un circolo di energia positiva. In altre parole, il raggiungimento di un *great place to work*. Al contrario, l'insorgere di tensioni in occasione di cambiamenti organizzativi, logistici o gestionali può minare il benessere aziendale e influenzare negativamente la produttività e la qualità del lavoro. Di conseguenza, fotografare la qualità della relazione esistente fra le persone e il contesto di lavoro rappresenta un punto di partenza importante per la corretta pianificazione di politiche aziendali future, realizzando interventi rapidi ed efficaci.

In conclusione, Giorgio Proietti, assistente tecnico software presso la sede UK di Proietti Tech S.r.l., nonché figlio dell'imprenditore Luigi, afferma: *"Grazie al corso di formazione a cui ho partecipato anche grazie al supporto di Fondimpresa, ho acquisito una conoscenza molto più ampia del funzionamento di un'azienda (investimenti, gestione del budget, marketing, rapporto con i colleghi, soft skills, internazionalizzazione, ecc.). È stato molto ampio a livello di tematiche trattate"*. Altri aspetti emergenti sono il miglioramento della gestione del tempo, delle priorità date agli impegni, l'ottimizzazione dei tempi di lavoro.

4.2. Considerazioni riepilogative

Dall'analisi del caso Proietti Tech e in riferimento all'impatto della formazione emergono alcuni aspetti di un certo interesse. Da un lato, si evidenzia una soddisfazione che è in parte connessa all'adeguato rapporto aspettativa/risultato. In tal senso, l'analisi dei fabbisogni e la chiara visione del percorso hanno contribuito.

Dall'altro lato, una ricaduta operativa dei contributi ha sicuramente fornito un *feedback* rilevante all'imprenditore.

Un altro tema interessante che viene alla luce in riferimento alle figure coinvolte è il contributo alla 'transizione imprenditoriale d'impresa', fenomeno riscontrato sia a livello nazionale sia comunitario. La transizione imprenditoriale d'impresa non è una questione di passaggio generazionale in senso stretto: riguarda piuttosto l'individuazione delle condizioni necessarie per allocare nella maniera più efficiente possibile le risorse, associando ad ogni impresa il gestore (inteso come proprietario, erede, terzo) ottimale. In tal senso, la crescita del *middle management* è utile anche in preparazione di una futura transizione.

5. CONCLUSIONI

5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Analizzando il percorso intrapreso da Proietti Tech S.r.l. nel partecipare al programma formativo sulla responsabilizzazione, motivazione e sviluppo delle performance dei collaboratori "*middle*" possiamo sintetizzare i fattori chiave che l'hanno contraddistinto attraverso una matrice SWOT (Tabella 1).

Tabella 1 – SWOT Analysis

PUNTI DI FORZA (<i>Strengths</i>)	PUNTI DI DEBOLEZZA (<i>Weaknesses</i>)
• Orientamento alla crescita a livello professionale e personale del dipendente; • Orientamento all'innovazione di prodotto e di processo; • Decentramento decisionale, conferendo flessibilità e reattività del sistema impresa alle fluttuazioni ambientali; • Logica del 'miglioramento continuo'.	• In termini generali, la parte di formazione derivante dal <i>learning by doing</i>, affinché sia efficace, deve combinare la consapevolezza delle azioni. L'assenza di un mentore può generare frustrazione e demotivazione. Il ruolo di mentore è svolto dall'imprenditore, evidenziando un certo limite nella "replicabilità".
OPPORTUNITÀ (<i>Opportunities</i>)	MINACCE (<i>Threats</i>)
• Approfondimento delle conoscenze e competenze manageriali, al fine di motivare, responsabilizzare sviluppare i manager della linea intermedia; • Opportunità del <i>middle management</i> di dimostrare le proprie competenze ed esperienze e apprendere sul campo l'arte del <i>management</i>.	Non rilevate.

Il piano formativo risulta efficace, efficiente e sostenibile. Efficace, dal momento che i risultati conseguiti corrispondono agli obiettivi prefissati. Efficiente, in quanto il rapporto tra risorse investite e risultati raggiunti si è rivelato equilibrato. Sostenibile, dal momento che risulta compatibile con le risorse esistenti ed è in grado di produrre nuova ricchezza. I dipendenti hanno acquisito e potenziato le proprie competenze manageriali, ritenute cruciali affinché l'azienda cresca ulteriormente. Le figure dei *middle managers* possono essere estremamente utili nella *governance* delle aziende, nella macchina organizzativa.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Una buona pratica deve soddisfare una serie di requisiti: efficacia nel raggiungimento dei risultati attesi; sostenibilità ed efficienza nel tempo; innovazione; riproducibilità in altri contesti geografici e/o settoriali; coerenza rispetto alla formulazione progettuale; disponibilità di informazioni chiare e omogenee; *mainstreaming*, il quale implica la trasmissione di 'buone prassi' acquisite nell'ambito del progetto su canali e interlocutori chiave. Di seguito si presenta la griglia delle buone pratiche formative (Tabella 2):

Tabella 2 – Griglia delle Buone Prassi

Qualità strategica Rispetto all'esigenza di responsabilizzare, motivare e sviluppare le performance dei dipendenti, il percorso di formazione ha mostrato di essere in grado di raggiungere l'obiettivo prefissato.	Qualità attuativa Gli obiettivi prefissati, tarati sui bisogni aziendali, sono stati raggiunti e i risultati sono stati valutati come pienamente soddisfacenti e rispondenti alle aspettative.
Riproducibilità L'azione formativa è riproducibile in simili contesti lavorativi e in presenza di problematiche uguali o simili. Un limite rilevante è la disponibilità di una cultura organizzativa adeguata.	Trasferibilità L'azione formativa può essere riprodotta in altri progetti e in presenza di problemi diversi. Di conseguenza, è applicabile a diversi contesti lavorativi.

5.3. Conclusioni

Negli ultimi anni, gli esperti delle risorse umane hanno reso popolare la locuzione '*middle management*'. I *middle managers* assicurano l'efficienza produttiva dei dipendenti attraverso precise direttive operative e fungono da guida, incarnando i valori e la cultura aziendale. Nel loro ruolo di responsabili, devono anche mantenere alta la motivazione e stimolare i collaboratori ad ottenere prestazioni sempre più efficienti mediante l'aggiornamento e l'ottimizzazione delle loro conoscenze e competenze. Esperti nella propria area di competenza, essi devono essere in grado di trasferire insegnamenti utili al miglioramento delle capacità dei collaboratori. Sono garanti della produttività: dal momento che conoscono le procedure aziendali, si assicurano che vengano rispettate e si impegnano in prima persona per implementarle e potenziarle. In quanto inseriti nella trama delle relazioni aziendali, hanno il compito di osservarle e far sì che l'ambiente lavorativo diventi una comunità.

Negli ultimi anni, è divenuto sempre più evidente quanto tali figure professionali siano cruciali nel processo di cambiamento, soprattutto in virtù della loro posizione mediana. La loro autorità e autorevolezza permette, infatti, di trasformare le strategie ideate dalla Direzione aziendale in azioni concrete che producono risultati tangibili. Nel caso Proietti Tech, la crescita dei manager intermedi è parallela a due percorsi: l'uno legato alla crescita complessiva del *team* (e non solo dei discenti), l'altro alla verifica/sviluppo di futuri manager/imprenditori. Un altro tema rilevante è la combinazione della cultura dell'innovazione e del miglioramento continuo con modelli di formazione formali e informali.

BIBLIOGRAFIA

Botta, P., & Montedoro, C. (2002). *Dalle buone pratiche all'eccellenza nella formazione iniziale. Un modello teorico per l'individuazione di casi di studio*, Franco Angeli, Milano.

Cardinali, S., & Palanga, P. (2014). *Il ruolo dei giovani nei processi di transizione imprenditoriale*, PRISMA Economia-Società-Lavoro.

<https://www.psicologiadellavoro.org/il-coinvolgimento-e-la-partecipazione-l-empowerment/>

<https://www.cnr.it/sites/default/files/public/media/benessere-org/Il-benessere-il-clima-e-la-cultura-delle-organizzazioni.pdf>

<https://dirigentindustria.it/fm-piemonte/competenze-manageriali-per-la-crescita-delle-imprese-2018-09-02.html>

<https://www.selezioneora.it/news/l'importanza-del-middle-management-nell'affrontare-il-cambiamento>

<https://www.randstad.it/knowledge360/gestione-del-personale/middle-manager-evoluzione-in-corso/>

<https://www.invalsiopen.it/cosa-sono-servono-soft-skill/>