



# TRAINING MANAGER: UN RUOLO CHIAVE PER L'INNOVAZIONE



**Giuditta Alessandrini**

Professore ordinario di Pedagogia Sociale e del Lavoro  
Università degli Studi di Roma Tre

► **INTERPRETA I FABBISOGNI FORMATIVI E FUNGE DA RACCORDO TRA LA PROPRIA AREA E LA FUNZIONE HUMAN RESOURCES: LE CARATTERISTICHE DI UNA FIGURA CHE SI DIFFONDE TRA LE AZIENDE DEL GRUPPO**

**N**egli ultimi anni, l'esigenza di presidio dell'investimento in formazione è diventata un fattore chiave di competitività negli scenari socio-economici globali, ma anche condizione per soddisfare una nuova domanda – spesso implicita – di conoscenza da parte delle popolazioni organizzative. È in questo contesto che assume rilievo la figura del training manager (TM), quale esperto dell'area professionale di appartenenza e delle sue esigenze formative specifiche. Il training manager, nelle aziende del Gruppo Finmeccanica, è una figura di raccordo tra la Funzione Human

Resources e la propria area; ha un ruolo fondamentale di mediazione e diffusione dei processi di apprendimento correlati alla 'crescita' delle persone e svolge attività di analisi dei fabbisogni, di monitoraggio e valutazione dell'attività formativa, di interpretazione e codifica delle criticità. Esaminando più nel dettaglio le specificità della figura del TM, è necessario sottolineare il suo ruolo rispetto all'analisi dei fabbisogni e alle comunità di pratica. L'analisi dei fabbisogni ha lo scopo di far emergere ed esplicitare le competenze necessarie alle persone per far fronte alle sfide del sistema produttivo. Intesa nella sua

## BOX

### Creazione del valore: l'esperienza di SELEX Sistemi Integrati

La creazione del valore, nelle sue componenti – finanziaria e intangibile – è posta alla base del modello di gestione di SELEX Sistemi Integrati e di Finmeccanica, con lo scopo di garantire la solidità e lo sviluppo futuro dell'azienda. Insieme all'innovazione, il capitale umano è componente essenziale degli asset intangibili aziendali. Esso va protetto, gestito e sviluppato affinché la conoscenza e la cultura si alimentino e rimangano in azienda, contribuendo in modo determinante ad accrescerne il valore. La formazione, legata allo sviluppo degli skill necessari al raggiungimento degli obiettivi strategici di business, risulta essere quindi una delle leve più importanti per l'innovazione e la crescita del capitale umano aziendale. Essa necessita di specifici strumenti interni, in grado di misurarla e di massimizzarne l'efficacia, in un'ottica di miglioramento continuo e di patrimonializzazione del capitale intangibile. Questa esigenza ha portato all'introduzione nella nostra azienda della figura del training manager, ruolo strategico nel processo di valorizzazione delle competenze tecniche dell'organizzazione. Istituto in MBDA nel 2003, in SELEX Sistemi Integrati il training manager è operativo già dal 2006.

Nel 2007, congiuntamente con la Funzione Centrale Risorse Umane, è stato definito il modello di Gruppo, che è stato poi applicato in Telespazio (2008) e Ansaldo STS (2009). Il training manager agisce come sensore e collettore dei fabbisogni formativi tecnico-specialistici della propria area di appartenenza, con lo scopo di ottimizzare gli investimenti in formazione, e supporta la Direzione Risorse Umane nella definizione dei percorsi formativi di area, in linea con gli obiettivi di business. Il training manager riassume in sé competenze tecniche, capacità relazionali e comunicative. Dimostra predisposizione al lavoro in team, all'ascolto, all'orientamento ai risultati e al miglioramento continuo, favorendo la crescita professionale delle persone e soprattutto dei giovani talenti. In SELEX Sistemi Integrati si coordina con la Direzione Gestione del Patrimonio Intangibile per la Gestione della Conoscenza e lo sviluppo della SELEX Sistemi Integrati Academy, la nostra scuola di alta formazione in via di costituzione.

Marina Grossi  
Amministratore delegato di SELEX Sistemi Integrati

accezione più ampia, è un'attività di ricerca finalizzata a rilevare e analizzare le esigenze del contesto territoriale, settoriale e aziendale nel quale si agisce. Rispetto a questo tema, il TM si pone come 'sensore' dei fabbisogni formativi e 'responsabile' del presidio delle competenze tecnico-specialistiche dell'area di appartenenza. Il suo è, pertanto, un ruolo strategico poiché può contribuire attivamente alla promozione di iniziative di miglioramento, interfacciarsi con HR e con gli altri TM, supportare il management, garantire la coerenza delle competenze specialistiche con lo sviluppo del business e con gli obiettivi

dell'organizzazione.

I TM rappresentano, in definitiva, un elemento di continuità e di sostanziale presidio dei processi di apprendimento diffuso, sia a livello micro che macro, nei contesti organizzativi. In questo scenario, che caratterizza i sistemi organizzativi orientati all'innovazione, l'idea di 'comunità di pratica' ha assunto una rilevanza crescente e, di conseguenza, è divenuta centrale l'attenzione alle strategie per 'gestire la conoscenza' all'interno dei confini delle comunità stesse. Le 'comunità' rappresentano un ambito organizzativo completamente diverso da quello al quale siamo abituati a

pensare nell'azienda tradizionale (il sistema dei ruoli, degli status, ecc): la struttura formale non è imposta dall'esterno ma 'condivisa' attraverso la pratica professionale esplicitata giorno per giorno dalle persone. Si tratta, in realtà, di 'comunità orientate ai risultati', costituite da professionisti competenti che dovrebbero manifestare valori orientati alla condivisione, allo spirito di cooperazione e di lealtà verso l'organizzazione. La presenza di un insieme di risorse e di pratiche condivise è il risultato del continuo confronto informale e dialettico delle esperienze personali messe al servizio della comunità.

Questo, in sostanza, il quadro di riferimento. Ma che ruolo gioca il TM? Fondamentalmente l'introduzione della figura del TM nelle aziende Finmeccanica viene a creare le condizioni di avvio di una comunità di pratica. Il TM, infatti, può essere visto come 'attore' di un network interaziendale di conoscenza, 'facilitatore' del flusso comunicativo-relazionale e 'promotore' all'interno dell'azienda di quella che possiamo definire la 'cultura professionale' dell'area di appartenenza. Solo la facilitazione dei processi di apprendimento informali e formali può garantire la disponibilità di persone e comunità in grado di raggiungere elevati livelli di eccellenza e di motivazione, risorse indispensabili a un'organizzazione che vuole mantenere un ruolo di leadership nei mercati internazionali.

## BOX

### Il modello training manager di Finmeccanica

Aziende coinvolte

MBDA  
SELEX Sistemi Integrati  
Telespazio  
Ansaldo STS

Numero training manager selezionati e formati

72 a presidio di circa 6.000 persone



In queste pagine, da sinistra, i gruppi training manager di Telespazio, Ansaldo STS e SELEX Sistemi Integrati