



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

**“Digital Learning: come sono cambiati gli
strumenti formativi aziendali nell’era digitale”**

**“Digital Learning: how business training tools
have changed in the digital era”**

Relatore:

Dott.ssa Giulia Ranzuglia

Rapporto Finale di:

Federica Di Giuseppe

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

	PAG
INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1. La formazione tra “ieri” e “oggi”.....	5
1.1 Che cos’è la formazione: definizione e scopo.....	5
1.2 Evoluzione della formazione.....	9
1.2.1. Dagli anni ’50 agli anni ’60.....	10
1.2.2. Dagli anni ’60 agli anni ’70.....	10
1.2.3. Dagli anni ’70 agli anni ’80.....	11
1.2.4. Dagli anni ’80 agli anni ’90.....	12
1.2.5. Dagli anni ’90 ad oggi.....	13
CAPITOLO 2. Gli strumenti formativi aziendali.....	14
2.1. Metodologie formative e relativi strumenti.....	14
2.1.1. Formazione in presenza.....	15
2.1.2. Formazione a distanza.....	17
2.1.3. Formazione sul campo.....	21
2.2. Gli strumenti formativi.....	23
2.2.1. Gli strumenti per la formazione in presenza.....	23
2.2.2. Gli strumenti per la formazione a distanza.....	25
2.2.3. Gli strumenti per la formazione sul campo.....	29
CAPITOLO 3. Perché è importante rendere digitale la formazione aziendale....	31
3.1. L’innovazione nella formazione.....	31
CONCLUSIONI.....	34
Bibliografia.....	36

INTRODUZIONE

È ormai noto che negli ultimi 10 anni l'affermarsi della tecnologia ha rivoluzionato la nostra esistenza. Dalla diffusione degli smartphone e quella parallela dei social network, Internet è diventato parte della quotidianità di tutti, ma soprattutto mezzo fondamentale per l'attività lavorativa aziendale.

Secondo uno studio effettuato dall'istituto di ricerca IDC e promosso da SAP,¹ principale multinazionale europea nelle soluzioni informatiche per le imprese, il successo di un'azienda si misura anche dalla sua capacità di sfruttare al meglio le possibilità che la tecnologia mette a disposizione: le imprese risconterebbero dei benefici nelle vendite, nella produttività dei dipendenti, nell'accesso alle informazioni e nel rapporto con i clienti. Si evince da ciò che le applicazioni degli strumenti tecnologici all'interno di un'impresa sono molteplici e in quasi continua evoluzione. Partendo da questo macro argomento, lo scopo di questo lavoro sarà quello di concentrarsi nell'ambito dell'Organizzazione e Gestione delle risorse umane, in particolare si andrà ad analizzare una delle attività forse più critiche per questa funzione: la formazione. Si partirà, innanzitutto, dando una definizione generale e spiegando lo scopo della formazione, individuandone le tipologie e la strategia di innovazione da seguire, per poi proseguire con un breve excursus storico

¹ *PMI, la trasformazione digitale aumenta il successo delle aziende*, PMI e industria 4.0, www.tecnologia.libero.it

per comprendere che tipo di evoluzione ha subito la formazione e dove si è giunti sino ad ora. Successivamente, si andranno ad individuare ed esaminare nel dettaglio le metodologie formative, ricercando anche le più moderne e innovative. Assieme ai metodi, si svolgerà pertanto un'accurata analisi degli strumenti formativi aziendali, riportando sia gli strumenti più classici, sia gli strumenti ad oggi più all'avanguardia tecnologica.

Infine, si concluderà parlando dell'importanza dell'avanguardia tecnologica per l'azienda in termini di formazione. La formazione innovativa non è basata sullo svolgimento di semplicemente brevi programmi ad hoc per mostrare che l'organizzazione fa formazione, ma si analizzerà come diviene opportuno sviluppare una formazione completa in ogni suo aspetto, una formazione che metta in atto dinamiche di apprendimento continuo e che cerchi di porre continuamente l'individuo in sintonia con gli obiettivi, il business e i cambiamenti richiesti. Per fare ciò, si vedrà come la tecnologia sta mettendo a disposizione nuovi strumenti (ad esempio la realtà virtuale) che possono diventare una risorsa in termini di ottimizzazione dei costi, riduzione del rischio e massimizzazione dei risultati.

CAPITOLO 1

LA FORMAZIONE TRA “IERI” E “OGGI”

1.1 CHE COS'È LA FORMAZIONE: DEFINIZIONE E SCOPO

Prima di esaminare quali sono gli strumenti che le aziende possono utilizzare per formare i propri dipendenti e come questi sono mutati con l'avvento della tecnologia, occorre precisare cosa si intende oggi per formazione, che ruolo ricopre e la sua importanza nel contesto aziendale. È estremamente complicato definire la formazione in maniera univoca e chiara, poiché questa ricopre diversi ruoli e diverse finalità in vari ambiti, aziendali e non.

Infatti, la formazione degli adulti ricopre un'importanza fondamentale nella crescita e nello sviluppo di un Paese tanto da essere considerata uno degli obiettivi strategici da perseguire per favorire sia lo sviluppo economico del territorio e sia del sistema sociale.² Ciò nonostante, in questo elaborato si pone l'attenzione sulla formazione intesa come una delle funzioni svolte dalla Gestione delle Risorse Umane attiva in un'azienda; in tal senso, la formazione (diversa dal processo formativo) è da intendersi come quel processo di apprendimento negli adulti che consente di conseguire benefici sia per gli adulti stessi sia per la società che la pone in essere.³

² E. BOTTALLO e E. MARASCHI, *Innovare la formazione aziendale*, E-formazione by ConsulmanSpA, 2012, pag.11

³ G. P. QUAGLINO, *Il processo di formazione*, Franco Angeli, Milano 1981, pag. 40

Essa ha lo scopo di sviluppare capacità di dominare situazioni sconosciute e di creare nuove abilità.⁴

È attraverso le politiche di formazione che l'organizzazione governa la trasformazione delle competenze dei lavoratori, la quale può essere di due tipi:⁵

- TRASFORMAZIONE FORTE: le conoscenze e le competenze apprese non sono legate a una specifica occupazione o contesto organizzativo, ma possono essere utilizzate in più attività e in diverse imprese;
- TRASFORMAZIONE DEBOLE: le capacità apprese sono specifiche e quindi utilizzabili solo all'interno dell'impresa che le ha formate.

Le trasformazioni sono “sorvegliato speciale” dell'organizzazione in quanto la formazione del capitale umano può rappresentare un valido strumento per accrescere la competitività dell'azienda. Per tale ragione, oggi, ancora più che in passato, è di fondamentale importanza la formazione continua che permette di arricchire le conoscenze e le competenze individuali, soprattutto *di gruppo*, per affrontare sempre nuove sfide.⁶

⁴ *Risorse Umane: persone, relazioni e valore*, G. COSTA e M. GIANNECCHINI, McGraw-Hill, Milano 2012, pag. 310

⁵ *Risorse Umane: persone, relazioni e valore*, G. COSTA e M. GIANNECCHINI, McGraw-Hill, Milano 2012, pag.310

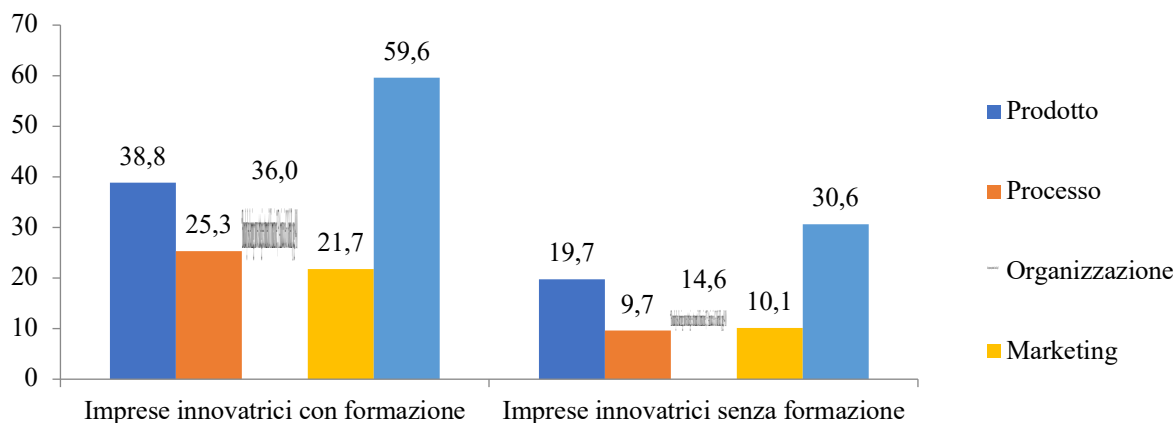
⁶ *Innovare la formazione aziendale*, E. BOTTALLO e E. MARASCHI, E-formazione by ConsulmanSpA, 2012, pag.12

Da ciò deriva, inoltre, che la conoscenza e le skills siano oggetto di un continuo miglioramento e aggiornamento per far sì che non subiscano un naturale decadimento nel corso del tempo.

Questa prospettiva trova non poche difficoltà ad applicarsi nella realtà aziendale, in quanto tempo di formazione e tempo di lavoro sono spesso concepiti in maniera differente. A tal scopo, risulterebbe efficace per l'apprendimento del dipendente che il tempo di lavoro stesso diventasse anche tempo da dedicare alla formazione, trasformando l'ambiente lavorativo in un luogo in cui soddisfare le esigenze formative individuali.

La ragione per cui sarebbe necessario attuare questa strategia, è la velocità e l'intensità con cui i cambiamenti rompono i vecchi schemi, ormai obsoleti e troppo accademici, come accade spesso per gli interventi formativi; la soluzione consisterebbe, quindi, nel loro abbandono, incentivando nuove metodologie e linguaggi che sfruttino in maniera diversa anche il tempo.⁷

⁷ F. AMICUCCI e G. GABRIELLI, *Boundaryless learning: nuove strategie e strumenti di formazione*, Franco Angeli, 2013, pag.9-10



Tab I.1- *Imprese innovatrici e attività di formazione*⁸- Anno 2010

La Tab I.1 riporta alcuni dati che vanno ad avvalorare quanto detto sul vantaggio competitivo ed inoltre sottolinea come formazione ed innovazione vadano poste sullo stesso piano, in quanto l'una conseguenza dell'altra. Il grafico riporta il numero delle imprese che in Italia, nell'anno 2010, ai loro processi di innovazione in funzione di Prodotto, Processo produttivo, Organizzazione e Marketing hanno affiancato un'adeguata attività di formazione. Questa attività per divenire efficace deve far sì che tutti gli attori del processo di formazione (gli imprenditori, i lavoratori, le parti sociali, i tecnici e i formatori) trovino nella formazione uno strumento reale di crescita e una risposta ai propri bisogni.⁹

⁸ Fonte: Istat, Rilevazione sulla formazione professionale nelle imprese (CVTS4). Anno 2010

⁹ *Il processo di formazione continua in azienda*, F. FERRARI e F. FORTUNATI, Franco Angeli, Milano 2007, pag. 98

In sostanza, le aziende elaborano la strategia formativa basandosi su 3 aspetti ¹⁰:

- **EFFICIENZA:** nel ridurre i costi che concernono i programmi di formazione;
- **FOCALIZZAZIONE SUI RISULTATI:** i programmi formativi sono svolti in funzione al raggiungimento degli obiettivi di business;
- **PERSONALIZZAZIONE DEI PROGRAMMI:** la formazione viene realizzata su misura in base a sfide competitive, cambiamenti e bisogni espressi dai dipendenti a cui saranno somministrati i piani.

1.2 EVOLUZIONE DELLA FORMAZIONE

L'attività di formazione è una funzione in continua evoluzione: da semplice addestramento degli operai nei primi anni dell'Industrializzazione, oggi, oltre a ciò, è un mezzo per acquisire vantaggio competitivo, per motivare la forza lavoro e renderla più produttiva garantendole una crescita continua, sia sul piano lavorativo, sia sul piano individuale. Di seguito, si analizza il mutamento della formazione con un breve excursus storico.

¹⁰ *Boundaryless learning: nuove strategie e strumenti di formazione*, F. AMICUCCI e G. GABRIELLI, Franco Angeli, 2013, pag.16-17

1.2.1 Dagli anni '50 agli anni '60¹¹

È a partire dal dopoguerra, dagli anni 50, che prende avvio il processo di trasformazione della formazione che nelle organizzazioni si poteva distinguere tra formazione degli operai (più rilevante) e un avvio di formazione manageriale destinata ai dirigenti. I processi e gli strumenti utilizzati si sviluppavano nel corso del tempo grazie ad iniziative messe in atto da centri di addestramento pubblici e privati. Nonostante fosse utile a risolvere problemi e criticità interni relativi alle mansioni, la formazione era ancora considerata un mero mezzo organizzativo piuttosto che educativo. A riprova di ciò, vi erano i soggetti che in quegli anni venivano occupati nella formazione: si trattava, infatti, di semplici addestratori e istruttori.

1.2.2 Dagli anni '60 agli anni '70¹²

Questo decennio è stato caratterizzato da uno straordinario sviluppo economico a cui però si abbinò la contestazione sugli aumenti salariali e le precarie condizioni di lavoro. In questo contesto si afferma una scuola di pensiero che riconosce il sistema organizzativo aziendale come un sistema aperto, esposto alle sollecitazioni, alle incertezze e ai vincoli del fattore umano. Ciò fece comprendere come i fattori

¹¹ *Gli esperti della formazione. Profili interpretativi di una professione emergente*, F. BOCHICCHIO, Amaltea edizioni, 2006, pag. 28-30

¹² *Gli esperti della formazione. Profili interpretativi di una professione emergente*, F. BOCHICCHIO, Amaltea edizioni, 2006, pag. 31-32

psicologici e il condizionamento sociale influenzassero la prestazione. La formazione veniva quindi chiamata a riconoscere che, oltre agli aspetti formali del lavoro come produzione, risultato e prestazioni, era necessario gestire anche gli aspetti informali, connessi alle relazioni che le persone stabilivano tra loro.

È in questo periodo che viene quindi percepita l'importanza, specialmente per la formazione manageriale (ma non solo), di imparare a comunicare e gestire le relazioni di gruppo.

1.2.3 Dagli anni '70 agli anni '80¹³

Durante gli anni 70, i programmi di formazione videro uno sviluppo crescente, nonostante il perdurare della crisi economica. Difatti, in quel periodo nacquero nuove scuole e centri di formazione, grazie anche allo sviluppo del settore terziario che apriva verso uno sviluppo economico basato sull'economia dei servizi.

È così che la formazione si espanse dall'industria ai servizi privati: nelle banche, assicurazioni e servizi pubblici. Questo sviluppo portò all'affermarsi di una separazione tra istruzione scolastica e formazione nel sistema produttivo; si affermò la figura del "formatore" al posto degli istruttori e addestratori del periodo precedente. Si affermarono anche i consulenti, delle figure dotate di competenze specializzate sullo sviluppo organizzativo e della formazione.

¹³ *Gli esperti della formazione. Profili interpretativi di una professione emergente*, F. BOCHICCHIO, Amaltea edizioni, 2006, pag. 33-36

Nacquero, inoltre, diverse teorie secondo cui gli individui erano motivati da bisogni individuali più profondi della semplice appartenenza all'organizzazione, i quali potevano essere soddisfatti solo garantendo loro una certa autonomia decisionale. Ciò significa che doveva essere l'organizzazione ad adattarsi a questi bisogni (e non viceversa) per perseguire i suoi fini, garantendo allo stesso tempo una prospettiva di crescita degli individui. Per fare ciò era necessario assegnare ai dipendenti compiti creativi, impegnativi e stimolanti in base alle attitudini individuali. Si contestava quindi un'organizzazione del lavoro rigida e prescrittiva che prevedeva una definizione minuziosa dei ruoli e si ispirava ad una realizzazione di un ambiente più democratico, attraverso atteggiamenti collaborativi, che dal lavoro venissero trasferiti anche alla formazione.

1.2.4 Dagli anni '80 agli anni '90¹⁴

I primi anni '80 furono caratterizzati da una crisi economica che investì tutta l'Europa. Tuttavia, l'economia italiana riuscì comunque a creare settori di espansione. Le attività di formazione crebbero quantitativamente e qualitativamente grazie all'introduzione delle tecnologie informatiche nel lavoro d'ufficio.

Era forte il bisogno di evolvere da modelli organizzativi troppo rigidi e direttivi rispetto ai cambiamenti che il mercato richiedeva, a modelli di gestione e direzione

¹⁴ *Gli esperti della formazione. Profili interpretativi di una professione emergente*, F. BOCHICCHIO, Amaltea edizioni, 2006, pag. 37-39

più flessibili ed innovativi. Anche le attività formative dovevano essere adeguate a questi cambiamenti, con nuove competenze e metodologie didattiche. In questo periodo, infatti, ai dipendenti veniva chiesto di adattarsi alle richieste di mercato e alle sue mutevoli condizioni. Le procedure standardizzate erano preferite, in quanto, in situazioni stabili, producevano maggiore efficienza, ma questi vantaggi venivano meno quando l'organizzazione era costretta ad adattarsi ai cambiamenti.

1.2.5 Dagli anni '90 ad oggi ¹⁵

In questi ultimi anni, ha cominciato ad affermarsi il concetto di formazione continua per avviare un rinnovamento delle pratiche verso un modo più continuativo anziché episodico ed occasionale. Questa crescita è visibile dalla maggiore continuità delle iniziative e dalla presenza di programmi formativi aziendali di breve/medio periodo. In un ambiente in costante mutamento, la formazione deve rispondere a nuovi bisogni di competenze, che richiedono una revisione totale di modelli, prassi e strumenti utilizzati, sfruttando al meglio i nuovi output tecnologici.

¹⁵ *Gli esperti della formazione. Profili interpretativi di una professione emergente*, F. BOCHICCHIO, Amaltea edizioni, 2006, pag. 40-48

CAPITOLO 2

GLI STRUMENTI FORMATIVI AZIENDALI

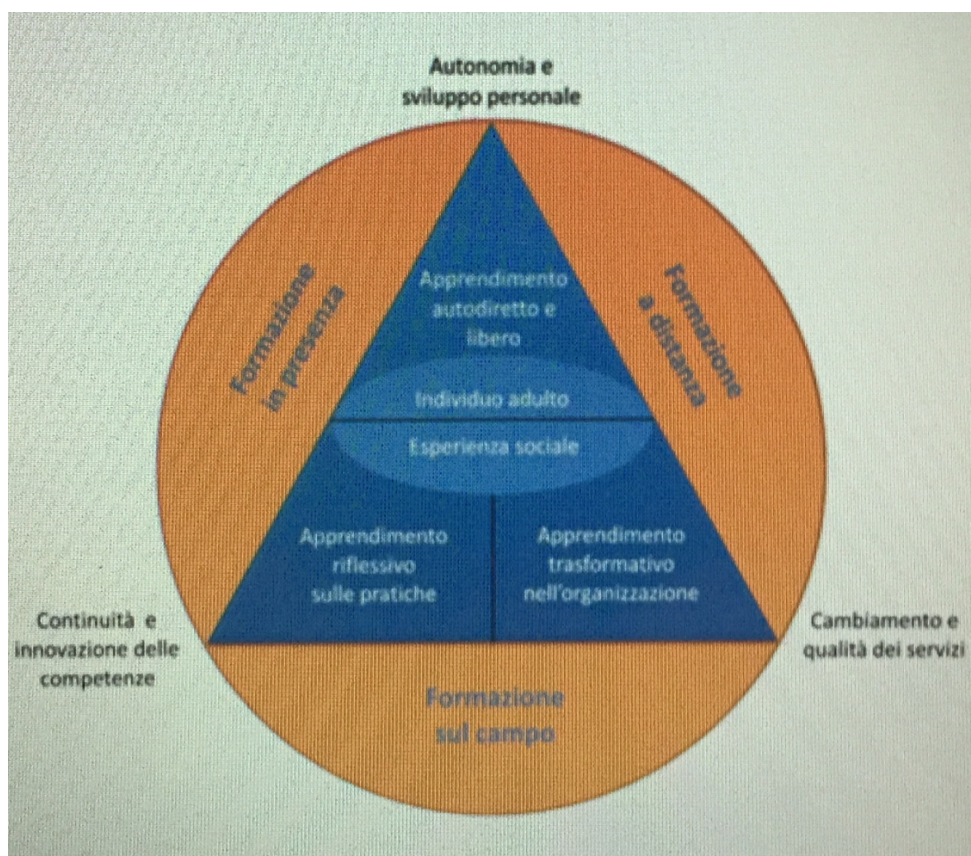
2.1 METODOLOGIE FORMATIVE E RELATIVI STRUMENTI

Per individuare gli strumenti formativi utilizzati nelle organizzazioni aziendali è prima necessario andare a rintracciare a che tipo di metodologie questi appartengono e le relative macro-categorie. Le metodologie vengono, a loro volta, affiancate alle modalità di apprendimento dell'adulto: in base a queste modalità, vengono applicate le migliori metodologie alla tipologia di apprendimento e relativi strumenti. Come mostra la Figura 2.1, alle tre modalità di apprendimento (apprendimento autodiretto, apprendimento riflessivo e apprendimento trasformativo) sono affiancate tre macro-categorie, che di seguito vengono analizzate singolarmente. Allo stesso modo, per ogni macro-categoria vengono presentate le metodologie didattiche.¹⁶

¹⁶ *Innovare la formazione aziendale*, E. BOTTALLO e E. MARASCHI, E-formazione byConsulmanSpA, 2012, pag. 27

2.1.1 Formazione in presenza

La formazione in presenza, detta anche formazione tradizionale, è la più diffusa e consiste nel metodo delle lezioni in aula, che per forma e struttura può definirsi “classico”.



Tab II.1- *Relazione tra modalità di apprendimento e macro-categorie formative*¹⁷

¹⁷ *Innovare la formazione aziendale*, E. BOTTALLO e E. MARASCHI, E-formazione by ConsulmanSpA, 2012, pag. 25

Questa metodologia ha il vantaggio di tramettere ai partecipanti conoscenze in forma strutturata, cioè in modo filtrato dalla personalità e dalle conoscenze del docente.¹⁸ Tuttavia, presenta dei limiti quali il rischio di memorizzare pochi concetti, una rapida caduta dell'attenzione e l'apprendimento è limitato a conoscenze teoriche ed astratte. Gli strumenti che aiutano a incrementare il Know-how dei dipendenti con questo metodo possono essere manuali, articoli, letture, dispense, esercitazioni, test, mappe concettuali e molto altro. Per eliminare i limiti imposti dalle lezioni è possibile ricorrere ad altri metodi didattici come il metodo dei casi e l'incident, che hanno l'obiettivo di educare al problem solving, sviluppando le capacità individuali di analizzare e valutare situazioni complesse.¹⁹ Allo stesso modo, le simulazioni, grazie al role playing, cercano di sviluppare quelle stesse capacità facendo riprodurre ai dipendenti delle situazioni problematiche molto vicine alla realtà. Questo tipo di formazione permette un contatto diretto con il docente e ciò fa sì che si creino delle relazioni valide e psicologicamente formatrici.²⁰ Anche la sistemazione logistica dell'aula, inoltre, può evolversi, integrandosi con le nuove tecnologie (verranno analizzate nel paragrafo successivo).

¹⁸ *Risorse Umane: persone, relazioni e valore*, G. COSTA e M. GIANNECCHINI, McGraw-Hill, Milano 2012, pag. 322

¹⁹ *Risorse Umane: persone, relazioni e valore*, G. COSTA e M. GIANNECCHINI, McGraw-Hill, Milano 2012, pag. 323

²⁰ *Innovare la formazione aziendale*, E. BOTTALLO e E. MARASCHI, E-formazione by ConsulmanSpA, 2012, pag. 25

Ad oggi questa metodologia, accuratamente integrata con attività esperienziali, risulta essere ancora apprezzata, soprattutto per formazione di alto livello, come dimostrano i risultati della ricerca periodica dell'Osservatorio ASFOR del 2017, dove l'80% degli intervistati riconosce una rilevanza molto elevata all'aula.²¹

(Tab II.2)



Tab II.2- Metodologie (2017)²²

2.1.2 Formazione a distanza

La formazione a distanza è una metodologia di formazione che si fonda sulla separazione fisica tra docente e discente, facendo uso di mezzi di comunicazione

²¹ *Come cambia la formazione per i manager*, M. VERGEAT e E. RULLANI, FrancoAngeli, Milano 2018, pag. 60

²² *Indagine Osservatorio ASFOR- CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese*, 2017, www.asfor.it

multimediale per preparare e scambiare il materiale didattico.²³ È considerato “l’ambiente formativo tecnologico”, poiché composto da forme di didattica a distanza e di apprendimento online. Gli strumenti utilizzati per questa tipologia formativa possono essere videoconferenze, chat, community, forum e altri ancora che saranno presentati meglio nel paragrafo successivo.

Questo metodo ha riscosso molto successo grazie all’avvento delle nuove tecnologie dei nostri giorni. I primi modelli di formazione a distanza enfatizzavano l’impatto positivo che questi avrebbero avuto in termini logistici ed economici, dato che consentivano una trasmissione delle informazioni e della conoscenza più efficienti. Questo approccio però non teneva in considerazione le potenzialità della rete come supporto alle relazioni tra gli attori della formazione.

Un superamento a questo approccio, è stato portato dall’e-learning, inteso come una metodologia di erogazione di formazione mediata dalle tecnologie digitali della comunicazione che crea ambienti virtuali, multimediali e interattivi.

Uno sviluppo ulteriore è stato quello del net-learning, una metodologia per costruire contesti efficaci ed esperienze personalizzate attraverso la rete.²⁴

La rete deve essere un mezzo per relazionare persone e un mezzo per creare esperienze di apprendimento personalizzate.

²³ *Innovare la formazione aziendale*, E. BOTTALLO e E. MARASCHI, E-formazione by ConsulmanSpA, 2012, pag. 34

²⁴ *Risorse Umane: persone, relazioni e valore*, G. COSTA e M. GIANNECCHINI, McGraw-Hill, Milano 2012, pag. 331-332

Inoltre la tecnologia, consente una maggiore flessibilità e garantisce la presenza di contenuti sempre aggiornati e velocemente modificabili, oltre che disporre della possibilità di una formazione continua, di una riduzione dei costi per azienda e dipendenti.

Accanto a queste attività, negli ultimi anni, si è sviluppato un metodo chiamato blended learning, che presenta caratteristiche delle lezioni in aula integrate con soluzioni e-learning. Più in generale si riscontrano elementi sia di formazione a distanza che di formazione in presenza. Questa soluzione permette di creare nuove metodologie e forme di assimilazione dei concetti, combinando diversi fattori e stimolando la creatività dei responsabili nell'assemblarli e dei discenti nel metterli in pratica.²⁵ La componente mista può essere interpretata in modi differenti, in quanto è possibile centralizzare l'insegnamento alla fase in presenza e utilizzare la fase a distanza come supporto, ovvero la fase a distanza può costituire il centro dell'insegnamento, affiancata da quella in presenza.²⁶ La scelta e l'applicazione di questa metodologia non risulta estremamente semplice, data la complessità dei fattori che devono essere presi in considerazione (tempo, budget, valutazione dell'apprendimento, ecc.). La ricerca di un equilibrio di somministrazione dell'una e dell'altra forma, gli obiettivi che si vogliono perseguire e raggiungere rendono

²⁵ *Boundaryless learning, nuove strategie e strumenti di formazione*, F. AMICUCCI e G. GABRIELLI, Franco Angeli, Milano 2013, pag. 168

²⁶ *Competenze per lo sviluppo delle risorse umane. Esperienze di formazione blended*, A. QUAGLIATA, Armando editore, 2008, pag.67

l'organizzazione delle attività formative alquanto complesso. Tuttavia, questo metodo ha riscosso molto successo in ambito organizzativo grazie al facile accesso alle tecnologie, all'abilità dei discenti ad accedervi e l'affidabilità delle infrastrutture tecnologiche. Se da un lato però questo metodo è apprezzato per la sua versatilità e flessibilità, dall'altro, si pone il problema, non trascurabile, dei contenuti.

Il blended learning può essere applicato per ogni disciplina o area tematica ed è per questo che esistono svariati modelli, così come svariate sono le motivazioni per cui viene impiegato.²⁷ Nella scelta di integrare formazione in aula e formazione online entrano in gioco molte variabili quali ad esempio le conoscenze dei partecipanti, senso di presenza ed appartenenza, possibilità di personalizzare il percorso di apprendimento, necessità di un sistema articolato di supporto (risorse umane e strumentali).²⁸ Per questo motivo, l'organizzazione deve riuscire a fornire gli strumenti adeguati e fare in modo che l'individuo raggiunga i suoi obiettivi, ma al contempo deve garantire a se stessa dei benefici sul piano di sviluppo del capitale intellettuale.

²⁷ *Competenze per lo sviluppo delle risorse umane. Esperienze di formazione blended*, A. QUAGLIATA, Armando editore, 2008, pag. 92

²⁸ *Competenze per lo sviluppo delle risorse umane. Esperienze di formazione blended*, A. QUAGLIATA, Armando editore, 2008, pag. 95

2.1.3 Formazione sul campo

La formazione sul campo è la formazione basata sul *learning by doing*, letteralmente “imparare facendo”. Questo tipo di metodologia si basa sul mettere in pratica le conoscenze teoriche già apprese e apprenderne altre praticando l’attività lavorativa o simulazioni di possibili situazioni che potrebbero verificarsi durante la quotidianità aziendale. Essa, inoltre, permette un’interazione tra l’apprendimento pratico, finalizzato alla specializzazione delle conoscenze e competenze ed all’acquisizione di altre, e “l’apprendimento trasformativo della professionalità per corrispondere ai cambiamenti interni dell’organizzazione”.²⁹

È negli anni novanta che in Italia si diffonde questa pratica di formazione, con l’affermarsi di metodologie di outdoor-training, cioè esercitazioni pratiche che si svolgono all’aria aperta che portano i partecipanti a relazionarsi con la dimensione della sfida, ma allo stesso tempo del lavoro in team.³⁰ Questa affermazione si basa sulla supposizione per cui trovandosi ad affrontare difficoltà intellettuali ed esperienziali, si possano attivare o implementare capacità di apprendimento relative a rafforzare il rapporto con gli altri (cooperazione e fiducia) e la capacità di risoluzione dei conflitti. Tutto ciò viene praticato con l’aspettativa che si abbiano benefici nell’ambiente lavorativo. Il successo di questo training però, dipende in

²⁹ *Innovare la formazione aziendale*, E. BOTTALLO e E. MARASCHI, E-formazione by ConsulmanSpA, 2012, pag. 27

³⁰ *Oltre l’aula. Strategie di formazione nell’economia della conoscenza*, D. BOLDIZZONI e R. C. NACAMULLI, Apogeo, 2010, pag. 4

gran parte dalle capacità e dallo stile del docente che deve essere in grado di organizzare e accompagnare i partecipanti nelle diverse fasi del processo di apprendimento, che comprendono la sperimentazione di nuove situazioni, la riflessione sulle problematiche affrontate e l'apprendimento di nuove competenze, obiettivo della formazione. In altri termini, i partecipanti non devono limitarsi a fare ciò che gli viene richiesto ma è necessario che riflettano sull'esperienza vissuta attraverso un "processo di feedback guidato".³¹

Per formazione sul campo, inoltre, si può intendere l'affiancamento a dipendenti già esperti che formano le nuove risorse. Il *training on the job* è un metodo formativo che fa leva sul learning-by-doing supportato da altre persone: queste attività prevedono un periodo di affiancamento in cui si chiede al lavoratore di imparare osservando i propri colleghi o capi per poi imitare il loro comportamento.³² I vantaggi connessi all'utilizzo di questo metodo concernono costi, conoscenze difficili da trasmettere e rafforzamento del mercato interno del lavoro.

³¹ *Oltre l'aula. Strategie di formazione nell'economia della conoscenza*, D. BOLDIZZONI e R. C. NACAMULLI, Apogeo, 2010, pag. 4

³² *Risorse Umane: persone, relazioni e valore*, G. COSTA e M. GIANNECCHINI, McGraw-Hill, Milano 2012, pag. 327

2.2 GLI STRUMENTI FORMATIVI

Dopo aver determinato le metodologie, in questo paragrafo si analizzerà per ognuna quali strumenti vengono utilizzati per applicarle. Si effettuerà un'ulteriore analisi, cercando di capire come anche gli strumenti, così come i metodi, si sono evoluti e modificati, adeguandosi all'evoluzione tecnologica e sfruttando le nuove tecnologie per creare una formazione efficace ed efficiente. A questo sfruttamento deve però corrispondere una necessaria "alfabetizzazione"³³ a questi nuovi media, dato che senza una conoscenza di base di tali mezzi, risulterebbero inevitabilmente inutili. In più, questa innovazione vuole portare un cambiamento nella relazione tra persone e organizzazione: i partecipanti alla formazione aziendale non vivono più un ambiente passivo ma pieno di stimoli ed opportunità, dove diventano protagonisti e autori della propria conoscenza, con la quale contribuiscono ad implementare il sistema di apprendimento e far acquisire un vantaggio all'organizzazione.³⁴

2.2.1 Gli strumenti per la formazione in presenza

La formazione in presenza raccoglie molteplici strumenti in base alla tipologia di somministrazione del programma formativo utilizzata.

³³ *Boundaryless learning, nuove strategie e strumenti di formazione*, F. AMICUCCI e G. GABRIELLI, Franco Angeli, 2013, pag. 28

³⁴ *Boundaryless learning, nuove strategie e strumenti di formazione*, F. AMICUCCI e G. GABRIELLI, Franco Angeli, 2013, pag. 28

La lezione frontale, ad esempio, può essere tradizionale oppure innovativa. Quella tradizionale è supportata dai classici manuali, articoli, letture integrative, dispense fornite dai docenti, test di verifica delle conoscenze oppure esercitazioni. Per rendere i concetti teorici meno astratti si ricorre ad un'analisi dei casi: i casi possono essere meramente didattici, ovvero casi aziendali realmente possibili.³⁵

Un passo avanti rispetto alle lezioni sono le simulazioni, che consistono in un insieme di tecniche per far riprodurre comportamenti lavorativi, secondo ruoli assegnati all'interno di gruppi.³⁶ Le simulazioni consentono di superare i limiti delle lezioni tra quali l'apprendimento limitato alle conoscenze teoriche ed astratte e la rapida caduta del livello di attenzione.³⁷

Lezioni e simulazioni oggi, vengono arricchite da dimostrazioni video, videoconferenze e sistemi e-learning. Grazie alla facile accessibilità alla rete Internet, è possibile sfruttare il vantaggio dell'intervento di esperti anche a distanza, che consentono di approfondire argomenti e lasciare testimonianze.

Sul mercato è presente una notevole offerta di programmi di personal conferencing che è in costante aumento. I più diffusi sono i programmi peer to peer (punto a punto), tutti quei programmi utilizzati per sostenere una comunicazione con altri

³⁵ *Innovare la formazione aziendale*, E. BOTTALLO e E. MARASCHI, E-formazione by ConsulmanSpA, 2012, pag.30

³⁶ *Risorse Umane: persone, relazioni e valore*, G. COSTA e M. GIANNECCHINI, McGraw-Hill, Milano 2012, pag. 323

³⁷ *Risorse Umane: persone, relazioni e valore*, G. COSTA e M. GIANNECCHINI, McGraw-Hill, Milano 2012, pag. 322

soggetti attraverso PC e connessione Internet.³⁸ Di particolare rilievo sono anche programmi come Skype o Gizmo, che oltre al collegamento via PC, consentono quello tramite smartphone, più semplice e celere.³⁹ Un altro sistema, molto simile a quello appena presentato, è quello del web conferencing, una variante dei programmi di video chat, molto apprezzato anche questo per la semplicità di accesso ai browser e, in particolare, perché possono essere integrate a sistemi e-learning o altri siti e web.⁴⁰

2.2.2 Gli strumenti per la formazione a distanza

Negli ultimi anni lo strumento di formazione a distanza per antonomasia è diventato l'*e-learning*; questo metodo di somministrazione si avvale a pieno delle potenzialità delle nuove tecnologie hardware e software e delle tecnologie di Rete, che però non vengono programmate solo per essere colmate di materiali, ma si crea “un processo di apprendimento fondato sull’interazione tra persone”.⁴¹

Infatti, la rete, in particolare Internet, offre la possibilità di entrare in contatto con gli altri con strumenti di condivisioni di informazione e di conoscenza (si pensi ai social network, non solo quelli di massa, come Facebook o Instagram, ma quelli

³⁸ *La lezione in videoconferenza: tecnologia, metodologia e tecnica*, M. PATTOIA, Morlacchi Editore, 2007, pag.73

³⁹ *La lezione in videoconferenza: tecnologia, metodologia e tecnica*, M. PATTOIA, Morlacchi Editore, 2007, pag.75

⁴⁰ *La lezione in videoconferenza: tecnologia, metodologia e tecnica*, M. PATTOIA, Morlacchi Editore, 2007, pag.75

⁴¹ *Nuovi ambienti di apprendimento per l'e-learning*, C. LAICI, Morlacchi Editore, 2007, pag. 14

appositamente creati per gli ambienti organizzativi aziendali) che permettono di condividere esperienze in vere e proprie comunità di apprendimento flessibili e dinamiche. L'e-learning quindi, si concentra sulle persone che apprendono, rendendole il centro del progetto formativo e allo stesso tempo creatici di esso.⁴²

Negli ultimi anni molte aziende hanno optato per una formazione “mista”, integrando lezioni online a quelle in aula. Un articolo de “Il Sole 24 ore”⁴³, riportava una ricerca condotta dall’ Osservatorio ASFOR (Associazione italiana per la formazione manageriale): oltre la metà delle attività formative si svolgono ancora in aula (56,5%), ma crescono fortemente quelle tecnologiche con un impatto del 15%, dividendosi tra una formazione completamente in e-learning e una blended. Circa la metà del campione analizzato (72 organizzazioni) ha sperimentato il così detto *social learning*, la somministrazione del programma formativo tramite canali messi a disposizione dei social network: il 13% utilizza Facebook mentre il 14% preferisce LinkedIn e una piccola parte sperimenta anche Twitter.

Altri canali utilizzati sono le web tv aziendali oppure piattaforme comuni, come YouTube.⁴⁴ Da ciò si evince come i media di massa possano essere utilizzati a proprio vantaggio e come le grandi aziende ne riconoscano le potenzialità: Enel ha lanciato, nel 2011, la prima web radio aziendale per “connettere” i propri

⁴² *Nuovi ambienti di apprendimento per l'e-learning*, C. LAICI, Morlacchi Editore, 2007, pag. 14

⁴³ *Addio aula, si impara dalla rete*, G. COLLETTI, 6 Gennaio 2013, www.ilsole24ore.it

⁴⁴ *Addio aula, si impara dalla rete*, G. COLLETTI, 6 Gennaio 2013, www.ilsole24ore.it

dipendenti, così afferma Maria Cristina Milano, responsabile Comunicazione Interna di Enel: “In questo modo passiamo dalla logica di web tv ad una di network integrato, in grado di raggiungere in tempi rapidissimi tutti i cittadini Enel e di metterli in contatto, anche attraverso la predisposizione di postazioni mobili. Così le persone che lavorano in azienda saranno allo stesso tempo attori e spettatori e avranno la possibilità di entrare nei contenuti, raccontando in diretta gli avvenimenti Enel di cui sono partecipi. Enel.radio diventa così la radio di tutti e per tutti”.⁴⁵ Altre aziende che attraverso i network hanno elaborato interessanti strumenti formativi sono Costa Crociere, con moduli formativi proiettati sugli schermi delle proprie flotte per coordinare il personale di bordo spesso composto da persone di molteplici nazionalità, e Confindustria Verona, con microtutorial multimediali, disponibili settimanalmente anche sui device mobili.⁴⁶ Questo esempio permette di introdurre un altro importante strumento della frontiera e-learning, chiamato *micro-learning*. Dare una definizione di questo strumento non è semplice e immediato in quanto si tratta di un mezzo in continuo mutamento, tuttavia è possibile affermare che si tratta di un’unità didattica che prevede un breve impegno in un’attività formativa, intenzionalmente progettata per ottenere uno

⁴⁵ *Enel radio: al via il network per chi lavora in Enel*, Enel Radio, www.corporate.enel.it, 20 Giugno 2011

⁴⁶ *Addio aula, si impara dalla rete*, G. COLLETTI, 6 Gennaio 2013, [www.Il Sole 24 ore.it](http://www.IlSole24ore.it)

specifico risultato.⁴⁷ Si tratta, in sostanza, di una tipologia di formazione breve caratterizzata da piccole unità didattiche, dette “pillole formative”, fruibili tramite smartphone e device mobili, che spesso trattano argomenti molto specifici.

I principali vantaggi⁴⁸ sono:

- Formazione molto flessibile: le aziende sono facilitate nella creazione dei contenuti e nella loro movimentazione verso i destinatari, con la possibilità di personalizzarli per ogni individuo;
- Formazione accessibile: i corsi si svolgono in breve tempo ed essere somministrati attraverso una vasta gamma di dispositivi (smartphone, tablet, ecc.)
- Formazione “just in time”: le informazioni possono essere trovate rapidamente;
- Formazione “in pillole”: evita il sovraccarico cognitivo, rendendo i concetti più semplici e veloci da memorizzare;
- Formazione continua: ogni unità di microlearning ha il suo obiettivo di apprendimento, ma allo stesso tempo si acquisisce padronanza dell’argomento, poiché si apprende ciò che è necessario apprendere in qualunque momento ne nasce il bisogno.

⁴⁷ *Microlearning: Short and Sweet*, K. M. KAPP e R. A. DEFELICE, Association for Talent Development, 2019, Sezione 1 paragrafo 1

⁴⁸ *Cos’è il microlearning e quali sono i suoi 5 vantaggi principali*, G. REGOSA, 2018 www.elearningnews.it

2.2.3 Gli strumenti per la formazione sul campo

Anche per questa metodologia gli strumenti formativi sono molteplici, ma negli ultimi 3 anni, si sono affermate alcune start-up che sviluppano uno strumento che è possibile definire rivoluzionario per la formazione aziendale: si tratta dei sistemi di realtà aumentata (Augmented Reality) e realtà virtuale (Virtual Reality). Questi mezzi rappresentano attualmente l'ultima frontiera dell'innovazione tecnologica per la formazione aziendale, che grazie a questi sistemi risulta più efficace in termini di costi e tempo. Infatti, come affermano diversi esperti, i partecipanti impiegherebbero molto meno tempo nell'apprendere le varie mansioni, dato che i visori virtuali consentono di coinvolgere tutti i sensi e stimolare la concentrazione, oltre che ridurre i rischi nell'ambito di situazioni che risulterebbero pericolose per utenti privi di competenza.⁴⁹

Queste tipologie di media consentono, infatti, un coinvolgimento emotivo e un ricordo molto intenso rispetto alle tecnologie precedenti.⁵⁰

La tecnologia virtuale, ciò nonostante, può implementare i sistemi formativi tradizionali e non sostituirli, ma anche qui portando supporto al miglioramento delle tecniche di FAD (acronimo per Formazione A Distanza), combinandosi con gli

⁴⁹ *La formazione delle aziende entra nei mondi tridimensionali*, L. TREMOLADA, www.ilsole24ore.it, 12 Luglio 2018

⁵⁰ *Realtà virtuale e realtà aumentata: Nuovi media per nuovi scenari di business*, L. MONTAGNA, Hoepli, 2018, pag.1

strumenti e-learning.⁵¹ È necessario, però, sperimentare vari format e soprattutto elaborare una tecnologia coerente ai contenuti da somministrare, poiché il fine non è quello di progettare “belle esperienze” ma esperienze efficaci per l’apprendimento. La difficoltà, dunque, per le aziende che vogliono utilizzarla non è l’accessibilità alla tecnologia, ma la progettazione che deve rispondere, sempre e comunque, agli obiettivi formativi.⁵²

⁵¹ *Virtualmente insieme: Comunità virtuali, nuove tecnologie, apprendimento, pratiche*, G. MORETTI, Edizioni Polimata, Roma, 2012, pag.194

⁵² *La formazione delle aziende entra nei mondi tridimensionali*, L. TREMOLADA, www.IlSole24ore.it, 12 Luglio 2018

CAPITOLO 3

PERCHÈ È IMPORTANTE RENDERE DIGITALE LA FORMAZIONE AZIENDALE

3.1 L'INNOVAZIONE NELLA FORMAZIONE

Innovare la formazione, come è stato già detto, può rappresentare un punto di grande forza per le organizzazioni, in quanto è provato che consente alle aziende di acquisire un certo vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. Gli “architetti” dei processi formativi si trovano a confrontarsi con individui appartenenti ad una società dove le informazioni sono facilmente accessibili a tutti, ma le opportunità diventano praticabili anche sulla base delle competenze individualmente possedute.⁵³

L'innovazione tecnologica consente di accedere a nuovi modelli di apprendimento e di conoscenze, con conseguenze significative sia a livello formativo che economico.⁵⁴ La digitalizzazione della formazione in un'organizzazione viaggia sullo stesso piano dell'importanza che questa attribuisce all'innovazione digitale.

Un recente studio del Politecnico di Milano ha raccolto le opinioni delle aziende italiane sul cambiamento digitale: esso è un vero e proprio cambiamento culturale,

⁵³ *Competenze per lo sviluppo delle risorse umane. Esperienze di formazione blended*, A. QUAGLIATA, Armando editore, 2008, pag.87

⁵⁴ *Competenze per lo sviluppo delle risorse umane. Esperienze di formazione blended*, A. QUAGLIATA, Armando editore, 2008, pag.87

OPINIONE DELLE AZIENDE ITALIANE SULLA DIGITAL INNOVATION



Tab III.1- Opinione delle aziende italiane sull' innovazione digitale⁵⁵

poiché porta alla luce l'esigenza di modificare il business, cambiare i processi aziendali per favorire persone e competenze.

Il 95% delle aziende italiane attribuisce una certa importanza all'innovazione digitale, di cui: il 40% ritiene che migliori l'efficacia e l'efficienza dei processi, il 37% ritiene sia fondamentale per il futuro del business, il 18% ritiene sia necessaria a non perdere competitività e, infine, il 5% non la considera prioritaria.

Tuttavia, questa ricerca si ferma all'opinione che le aziende hanno della tecnologia, infatti, se ci si sofferma sugli investimenti nel digitale, secondo il Rapporto Annuale dell'Istat 2019, l'80% delle organizzazioni è caratterizzato da un profilo

⁵⁵ *Digital Innovation in Italia*, Osservatorio Politecnico di Milano, www.amoncode.com

tecnologico a basso livello di digitalizzazione.⁵⁶ Circa il 16% è orientato principalmente al web e solo il 4,7% delle imprese presenta un elevato livello di digitalizzazione. In particolare, queste aziende hanno un elevato numero di addetti con elevate competenze in materie digitali.

Emerge, comunque, allo stesso modo, che la digitalizzazione vive un momento di particolare dinamismo, ma è evidente che è essenziale ancora un'attenzione per quelli che possono essere considerati fattori fondamentali, quali l'avanguardia delle tecnologie, su cui è utile investire, e le figure professionali responsabili dell'introduzione all'interno dell'azienda delle innovazioni.

⁵⁶ Istat: *solo il 4,7% delle imprese italiane ha un elevato livello di digitalizzazione*, www.corrierecomunicazioni.it, 20 Giugno 2019

CONCLUSIONI

L'obiettivo principale di questo elaborato era quello di analizzare e approfondire come gli strumenti formativi aziendali sono evoluti nel corso del tempo e spiegare come l'avvento della tecnologia ha influenzato il processo di formazione. Nel primo capitolo, si è analizzato come la formazione a partire dagli anni '50 ha cominciato ad acquisire importanza e come da un approccio rigido, meramente istruttivo, si è passati ad una concezione di formazione come mezzo educativo, flessibile e adattabile ai continui cambiamenti organizzativi e del mercato. La formazione viaggia di pari passo alla strategia, in quanto questa, per conseguire gli obiettivi, richiede delle unità organizzative in grado di aggiornare le competenze degli individui, che possono diventare facilmente obsolete o incongruenti con la strategia di mercato. Si afferma, quindi, il concetto di formazione continua, una formazione non più episodica e decontestualizzata, ma individualizzata e costante. Successivamente, nel secondo capitolo, ci si sofferma sulle metodologie formative e l'analisi dei nuovi strumenti. Come si è visto, il panorama formativo odierno è ricco di nuove metodologie e strumenti innovativi, ma le organizzazioni che ne usufruiscono sembrano ancora essere in netta minoranza rispetto a quelle che utilizzano strumenti tradizionali come le aule.

In realtà, grazie alle nuove tecnologie, viene soddisfatta la necessità degli individui di apprendere più rapidamente possibile, in minor tempo e senza dover abbandonare il proprio posto di lavoro: è ciò che ha favorito la nascita di una formazione blended. Nonostante i notevoli vantaggi che la tecnologia apporta, sia per la formazione, sia per l'intera attività dell'organizzazione, ancora oggi sono poche le imprese che ne usufruiscono o predispongono adeguati investimenti per seguire l'innovazione e la ricerca. La formazione del capitale umano, mai come oggi, risulta essere fondamentale per la sopravvivenza delle organizzazioni e per questo motivo deve essere adeguatamente addestrato e valorizzato, sfruttando al meglio tutte le possibilità che la tecnologia sperimenta e mette a disposizione, per raggiungere la via per uno sviluppo costante ed efficiente.

BIBLIOGRAFIA

- *Innovare la formazione aziendale*, E. BOTTALLO e E. MARASCHI, E-formazione by ConsulmanSpA, 2012
- *Il processo di formazione*, G. P. QUAGLINO, Franco Angeli, Milano 1981
- *Risorse Umane: persone, relazioni e valore*, G. COSTA e M. GIANNECCHINI, McGraw-Hill, Milano 2012
- *Boundaryless learning: nuove strategie e strumenti di formazione*, F. AMICUCCI e G. GABRIELLI, Franco Angeli, Milano 2013
- *Gli esperti della formazione. Profili interpretativi di una professione emergente*, F. BOCHICCHIO, Amaltea edizioni, 2006
- *La lezione in videoconferenza: tecnologia, metodologia e tecnica*, M. PATTOIA, Morlacchi Editore, 2007
- *Come cambia la formazione per i manager*, M. VERGEAT e E. RULLANI, FrancoAngeli, Milano 2018
- *Oltre l'aula. Strategie di formazione nell'economia della conoscenza*, D. BOLDIZZONI e R. C. NACAMULLI, Apogeo, 2010
- *Nuovi ambienti di apprendimento per l'e-learning*, C. LAICI, Morlacchi Editore, 2007
- *Microlearning: Short and Sweet*, K. M. KAPP e R. A. DEFELICE, Association for Talent Development, 2019
- *Realtà virtuale e realtà aumentata: Nuovi media per nuovi scenari di business*, L. MONTAGNA, Hoepli, 2018

- *Virtualmente insieme: Comunità virtuali, nuove tecnologie, apprendimento, pratiche*, G. MORETTI, Edizioni Polimata, Roma, 2012
- *Competenze per lo sviluppo delle risorse umane. Esperienze di formazione blended*, A. QUAGLIATA, Armando editore, 2008

SITOGRAFIA

- *PMI, la trasformazione digitale aumenta il successo delle aziende*, PMI e industria 4.0, www.tecnologia.libero.it
- *Istat: solo il 4,7% delle imprese italiane ha un elevato livello di digitalizzazione*, www.corrierecomunicazioni.it, 20 Giugno 2019
- *Digital Innovation in Italia*, Osservatorio Politecnico di Milano, www.amoncode.com
- *La formazione delle aziende entra nei mondi tridimensionali*, L. TREMOLADA, [www.Il Sole 24 ore.it](http://www.IlSole24ore.it), 12 Luglio 2018
- *Cos'è il microlearning e quali sono i suoi 5 vantaggi principali*, G. REGOSA, 2018 www.elearningnews.it
- *Enel radio: al via il network per chi lavora in Enel*, Enel Radio, www.corporate.enel.it, 20 Giugno 2011
- *Addio aula, si impara dalla rete*, G. COLLETTI, 6 Gennaio 2013, [www.Il Sole 24 ore.it](http://www.IlSole24ore.it)
- *Indagine Osservatorio ASFOR- CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese*, 2017, www.asfor.it