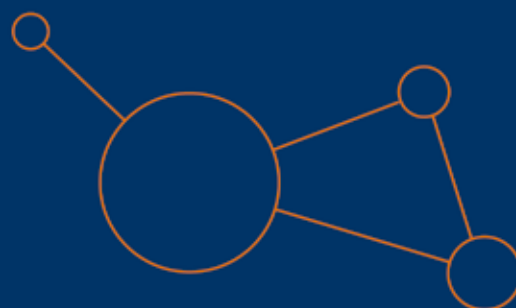


Il benchmark della formazione

*Quando innovazione d'impresa
e formazione si incontrano*

Presentazione della ricerca



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO



La ricerca **Il benchmark della formazione**
è stata realizzata dal Dipartimento di Psicologia
dell'Università degli Studi di Torino grazie ad
un gruppo di progetto coordinato dal Prof. Maurizio Tirassa
e composto da Adelina Brizio, Barbara Brassesco,
Alberto Carpaneto, Davide Mate, Raffaele Rezzonico,
Daniela Rabellino, Fabio Surra, Corrado Tirassa.

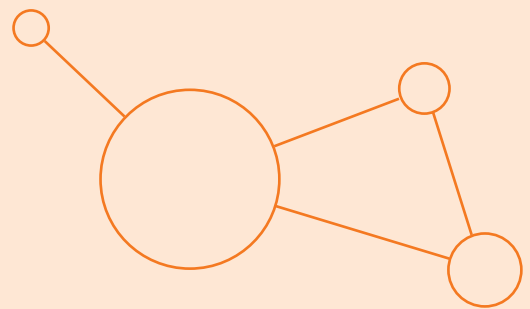
La ricerca ha avuto il supporto progettuale della
Compagnia di Sanpaolo, Fondazione Human+, Praxi S.p.A.

Il presente report è stato realizzato dalla Fondazione Human+
con il contributo grafico e di editing
di Andrea Destefanis, Roberta Dri, Daniela Pautasso.

Indice

<i>Introduzione</i>	1
1. Lo scenario della ricerca: innovazione e formazione in Italia	2
2. Carta di identità della ricerca	4
3. Il report: consigli per l'uso	6
PARTE 1 – Presupposti e modelli	7
1. Una coppia particolare: innovazione e formazione	8
2. Quale innovazione?	13
3. Quale formazione?	15
4. I modelli descrittivi utilizzati	18
PARTE 2 – Innovazione e formazione: i risultati della ricerca	25
1. La metodologia di ricerca	26
2. I risultati più rilevanti	30
3. Le statistiche sulla formazione	34
4. Le statistiche sull'innovazione	41
5. Le correlazioni statistiche fra i due fenomeni	45
PARTE 3 – Pratiche di successo nella formazione	49
PREMESSA	50
1. PLANNING DELLA FORMAZIONE	52
2. DELIVERY DELLA FORMAZIONE	59
3. VALUTAZIONE DEI RISULTATI	66
4. RISORSE PER LA FORMAZIONE	70
5. RETE DEGLI ATTORI	74
6. LIVELLO DI CONDIVISIONE	78
7. RAPPORTI DI INFLUENZA	80
8. CONOSCENZA DEL SISTEMA AZIENDA	84
9. SENSE-MAKING	88

Introduzione





Lo scenario della ricerca: innovazione e formazione in Italia

ULTIMI FRA I PRIMI

Ogni anno viene elaborata una classifica europea del livello di innovazione dei Paesi europei, l'*EIS (European Innovation Scoreboard)*¹, che costituisce un riferimento autorevole e uno strumento di lavoro per tutta l'Unione Europea. L'Italia risulta regolarmente nel gruppo di nazioni all'inseguimento delle economie più innovative e dinamiche. Gli ultimi dati disponibili sono riferiti al 2009 e collocano il nostro Paese al ventiduesimo posto per **tasso di innovazione** su 32 Paesi considerati (i 27 stati membri più altri 5 Paesi). La classifica si basa su 29 indicatori, che prendono in considerazione fattori di sistema facilitanti (la qualità delle risorse umane, i servizi finanziari a disposizione), comportamenti delle aziende (investimenti in R&S, partnership, numero di brevetti e così via), effetti sul sistema economico (posti di lavoro in aziende high tech, offerta di servizi ad alta intensità di conoscenza, ecc.).

Perché l'innovazione è così importante oggi e in particolare per l'economia italiana? Il nostro Paese non può più competere, ormai da anni, facendo leva sul prezzo². Da un lato, la moneta unica europea ci impedisce di ricorrere alla svalutazione monetaria (come ripetutamente fatto fino agli anni Ottanta) per rendere più basso il costo di prodotti e servizi rispetto ad altri Paesi, dall'altro la globalizzazione ha comportato l'ingresso sui mercati internazionali di produttori con un costo del lavoro molto più basso del nostro. Il vantaggio competitivo per l'Italia deve essere cercato altrove, nella capacità di innovare a ogni livello, istituzionale, imprenditoriale, sociale. La strada dell'innovazione, per quanto stretta, è una scelta obbligata.

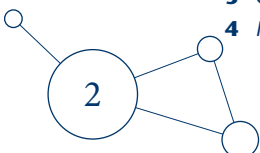
Se consideriamo il **sistema educativo italiano** nel suo complesso, il quadro non cambia. Una delle indagini più autorevoli è quella dell'OCSE – OECD, l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico³, che annualmente fornisce i dati sui sistemi di educazione dei Paesi sviluppati. Il rapporto 2010 vede l'Italia nelle ultime posizioni per quanto riguarda la quota di adulti che partecipano a interventi di istruzione o formazione successivi al percorso educativo formale (scuola e università). Il 22% degli italiani in età adulta ha accesso alla formazione una volta inseriti nel mondo del lavoro e nella società, contro una media del 40% calcolata su 26 Paesi⁴.

¹ Cfr. European Commission Enterprise and Industry, *European Innovation Scoreboard 2009*. Il report è scaricabile gratuitamente dal sito www.proinno-europe.eu/metrics

² Per un'analisi lucida e chiara del modello di sviluppo economico dell'Italia, cfr. P. Greco, S. Termini, *Contro il declino*, Codice Edizioni, Torino 2007.

³ Cfr. OECD, *Education at a Glance 2010*, OECD Publications, Paris 2010.

⁴ *Ibidem*, Tabella A5.1, p. 82.





INTRODUZIONE

La pubblicazione dell'OCSE è ricca di informazioni e dati che dimostrano inequivocabilmente l'impatto positivo dell'educazione sulla vita delle persone e sui sistemi-Paese. Un maggior livello di istruzione e formazione comporta, a livello individuale, migliori opportunità di lavoro, retribuzioni più alte, mentre a livello collettivo è collegato a maggiore benessere, a maggiore crescita economica, a un tasso di occupazione più alto. L'investimento in educazione in senso ampio e a lungo termine è dunque cruciale per una nazione come l'Italia.

DAL SISTEMA-PAESE ALLE IMPRESE

La conclusione è nota da tempo: viviamo in un Paese che fa troppo poco per l'innovazione e lo sviluppo del proprio capitale umano. Nonostante questo quadro macroeconomico e sociale, l'Italia ha un invidiabile tessuto di imprese sane e competitive, che sanno innovare, fanno investimenti, puntano sulla qualità delle proprie risorse umane. La domanda che quindi sorge spontaneamente è: come fanno?

La ricerca che presentiamo si è focalizzata non sul sistema-Paese, ma sulle imprese, dandosi l'obiettivo di meglio **comprendere in che modo le aziende italiane innovano e soprattutto come integrano la formazione nella propria strategia competitiva**.

Oggi sta emergendo una visione nuova dell'innovazione, il cui motore non sono più unicamente i fattori tangibili di produzione (investimenti, strutture di ricerca e sviluppo, adozione di tecnologie, brevetti, ecc.), ma anche gli aspetti organizzativi, "soft". Come ha sostenuto un nostro ottimo economista aziendale in un saggio sull'innovazione, «gran parte degli aumenti di efficienza e produttività [...] dipendono da aspetti meno visibili che hanno a che fare con il disegno organizzativo, le procedure, i sistemi di incentivi e così via»⁵. La ricerca ha fatto propria questa visione e ha analizzato il ruolo giocato dal "fattore umano" (le persone e il modo di gestirle in azienda) nei processi di innovazione d'impresa.

⁵ A. Gambardella, *Innovazione e sviluppo*, Egea, Milano 2009, pp. 74-75. Cfr. tutto il capitolo 3, *Determinanti dell'innovazione diverse dalla Ricerca & Sviluppo*.





Carta di identità della ricerca

A CHI È DESTINATA E CHI L'HA REALIZZATA

Fin dall'inizio della ricerca un punto è stato chiaro: il progetto avrebbe fornito risultati applicativi, facilmente utilizzabili anche dalle aziende. I suoi destinatari sono dunque le persone che vi lavorano, il management, chi ha responsabilità di vertice.

Questo report è stato concepito e scritto (nella struttura, nei contenuti e nello stile di esposizione) per **fornire un servizio e uno strumento di lavoro alle imprese italiane**, che ogni giorno si pongono domande molto concrete: come sviluppare i prodotti, come venderli meglio, come esportare, come ottimizzare i costi. Non si tratta di un saggio teorico e non è una pubblicazione scientifica, anche se la ricerca ha generato diversi risultati apprezzabili dal punto di vista scientifico⁶.

Per dare un reale taglio applicativo alla ricerca si è scelto di costituire un gruppo di progetto composito, formato da ricercatori dell'Università degli Studi di Torino, da un manager di un'azienda multinazionale, da alcuni professionisti di una delle maggiori società di consulenza italiane.

Queste persone hanno lavorato insieme per tre anni. Insieme vuol dire che hanno condiviso passo dopo passo tutto il progetto, rendendo possibile grazie a questa stretta collaborazione un vero scambio di competenze fra chi di mestiere fa ricerca, chi sa bene che cosa sono le aziende perché vi lavora, chi è esperto di sviluppo delle risorse umane.

LE AZIENDE CONSIDERATE: IL MADE IN ITALY

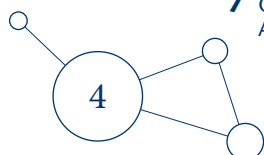
La ricerca si è concentrata su uno dei segmenti più vivi dell'economia italiana: le aziende del made in Italy, che si sono ritagliate un posto di rispetto nella competizione globale e sono una fonte primaria di ricchezza e occupazione per il Paese⁷.

Per avere un universo di aziende il più possibile omogeneo (che è un gran vantaggio metodologico), la ricerca ha selezionato circa 300 imprese con caratteristiche precise:

- operanti nel **settore food** (alimenti, bevande e semilavorati alimentari) o nel **settore moda** (abbigliamento, tessile, calzature e accessori);
- con più di **200 addetti** (sotto questa soglia il sistema HR e della formazione interna cambia radicalmente);
- presenti nel **Nord Ovest, Nord Est e Centro**.

⁶ La ricerca è stata presentata in due convegni internazionali (XXI ISPIM Conference – *The Dynamics of Innovation*, Bilbao, Spain, 6-9 June 2010; ESOF 2010 – *Euroscience Open Forum*, Turin, Italy, 2-7 July 2010) e ha generato una prima pubblicazione scientifica *Opening the black box: how staff training and development may affect innovation*, mentre è in corso la stesura di un secondo articolo.

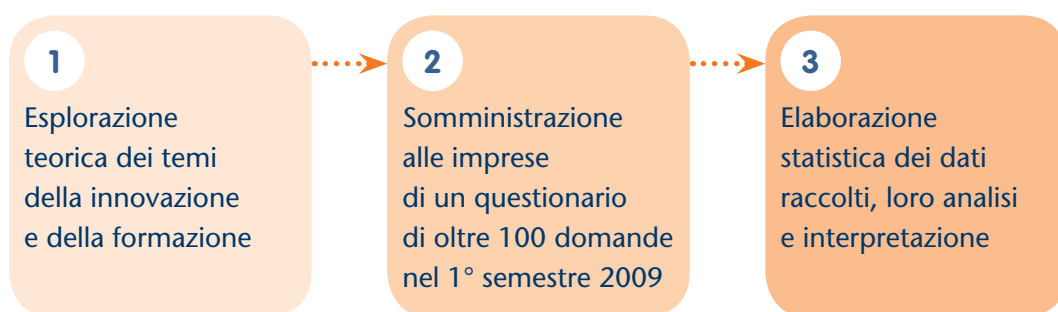
⁷ Oggi si usa l'espressione "le 4 A del made in Italy" per indicare i suoi settori industriali principali: Alimentare, Abbigliamento, Arredamento e Automazione industriale.





IL DISEGNO DELLA RICERCA

La ricerca ha analizzato il sistema formativo e la capacità di innovare delle aziende del made in Italy considerando un periodo abbastanza lungo, il triennio 2006-2008. Per fare ciò si è proceduto nel seguente modo:



La fotografia complessiva che ne è emersa ha permesso di dare una risposta ai tre interrogativi di fondo che hanno animato *Il benchmark della formazione*:

1. **A che cosa serve la formazione aziendale?**

Può servire a molti scopi; la ricerca ha ipotizzato che la formazione possa contribuire anche all'innovazione d'impresa e ha verificato che effettivamente esiste una relazione fra sistema formativo e capacità di innovare.

2. **Se esiste un rapporto tra formazione e innovazione, come gestiscono la formazione le aziende innovative?**

La ricerca ha evidenziato che le aziende innovative tendono a concentrarsi su alcuni specifici aspetti del sistema formativo (che si traducono in pratiche di successo). In tal modo possiamo sapere su che cosa conviene investire in termini formativi per sostenere l'innovazione di impresa.

3. **Come si fa una "buona formazione"?**

La ricerca ha individuato un certo numero di pratiche di successo nella gestione della formazione (reperate sul campo e nella letteratura specializzata) di cui le pratiche formative connesse all'innovazione sono un sottoinsieme.





Il report: consigli per l'uso

Il report può dare un contributo alle imprese da almeno quattro punti di vista:

1. consente di fare un **check-up del proprio sistema formativo**, utilizzando la ricerca come un benchmark con cui confrontarsi;
2. dà molte **indicazioni su che cosa fare**, cioè su quali pratiche di successo nel campo della formazione conviene introdurre per migliorare il sistema formativo;
3. fornisce, a livello generale, un'**analisi del fenomeno dell'innovazione** e delle sue connessioni con altre componenti dell'azienda (in primis la gestione delle persone);
4. contiene una proposta su **che cosa sono le aziende**, viste come luoghi complessi del "fare", che producono non solo beni e servizi, ma anche relazioni e scambi sociali e un senso profondo di identità.

Il report può essere letto in tanti modi, non necessariamente in sequenza. È suddiviso in tre parti, fra loro molto diverse, collegate ma autonome:

1

Parte 1 Presupposti e modelli

- È pensata per chi è interessato ad approfondire gli aspetti teorici della ricerca (che cosa intendiamo per formazione e innovazione, i modelli descrittivi usati, la correlazione tra i due fenomeni).

2

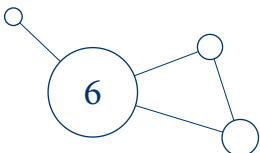
Parte 2 Innovazione e formazione: i risultati della ricerca

- Si rivolge a chi vuole andare direttamente alle conclusioni della ricerca: sintetizza i risultati più rilevanti, presenta i dati statistici raccolti e ne dà un commento.

3

Parte 3 Pratiche di successo nella formazione

- È concepita per chi cerca un'analisi completa dei fattori di successo nella formazione, descritti in termini di comportamenti e azioni gestionali (pratiche) e utilizzabili come benchmark rispetto alla propria azienda.



PARTE

1

Presupposti e modelli

Questa parte del report è dedicata agli approfondimenti teorici: ai concetti base, ai modelli di riferimento e alle ipotesi esplicative che consentono di inquadrare e meglio comprendere i contenuti della ricerca.

Troverete, in particolare, la definizione di che cosa si intende per "formazione" e per "innovazione" e la presentazione dei due modelli utilizzati per descriverle: il modello di sistema formativo, sviluppato in forma originale nell'ambito della ricerca, e il modello di innovazione di impresa, preso a prestito dalla Community Innovation Survey (la più importante indagine condotta in Europa sul tema dell'innovazione). Scoprirete inoltre le ragioni che hanno portato a scegliere, tra i molti fattori collegabili all'innovazione d'impresa, una variabile "soft" come la formazione.

Troverete infine l'analisi del nesso causale esistente tra i due fenomeni, per cui la formazione è allo stesso tempo input e output della capacità di innovare.



Una coppia particolare: innovazione e formazione

Il punto più rilevante della ricerca è stata la verifica dell'esistenza di un **collegamento tra innovazione e formazione**: l'ipotesi di partenza era che i due fenomeni fossero effettivamente in relazione. La ricerca ha dunque messo a confronto le caratteristiche dell'innovazione nelle imprese considerate (aziende industriali del sistema "moda" e aziende industriali della filiera alimentare) e le caratteristiche del loro sistema formativo¹. Il confronto tra innovazione e formazione si è basato sul seguente schema di ragionamento:

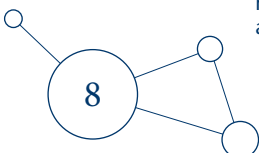


MOLTE VARIABILI PER UN SOLO FENOMENO

La ricerca ha dimostrato che l'ipotesi di partenza era corretta: esiste una relazione significativa tra innovazione e formazione. Non si tratta, tuttavia, di una relazione semplice e diretta. Chiariamo questo punto:

- l'innovazione è il risultato di un complesso intreccio di fattori e condizioni interne a un'organizzazione, che interagiscono fra di loro e producono insieme quel fenomeno emergente dell'impresa che è l'innovazione;
- per essere innovativa un'azienda non può concentrarsi su un singolo fattore, ma deve tener conto di un insieme di condizioni interne facilitanti; inoltre, è chiaro che l'innovazione dipende anche da condizioni esterne, di contesto;
- non c'è accordo nella letteratura scientifica su quali siano le condizioni facilitanti (gli input dell'innovazione) e quale peso relativo abbiano; non sono stati identificati per ora "fattori generali" all'origine di qualsiasi innovazione.

¹ Gli studi sull'innovazione e sui sistemi formativi aziendali sono innumerevoli. Poche sono invece le ricerche che approfondiscono la relazione tra i due fenomeni. Segnaliamo, fra i contributi relativi all'economia italiana, la ricerca più attendibile: ISFOL, *Indagine Indaco sulla formazione continua*, Roma 2009, che dedica alcuni approfondimenti sul tema con il supporto di una base statistica molto ampia.





1. PRESUPPOSTI E MODELLI

Gli studi e le esperienze sul campo ci dicono che le determinanti di questo fenomeno sono sia “hard” sia “soft”.

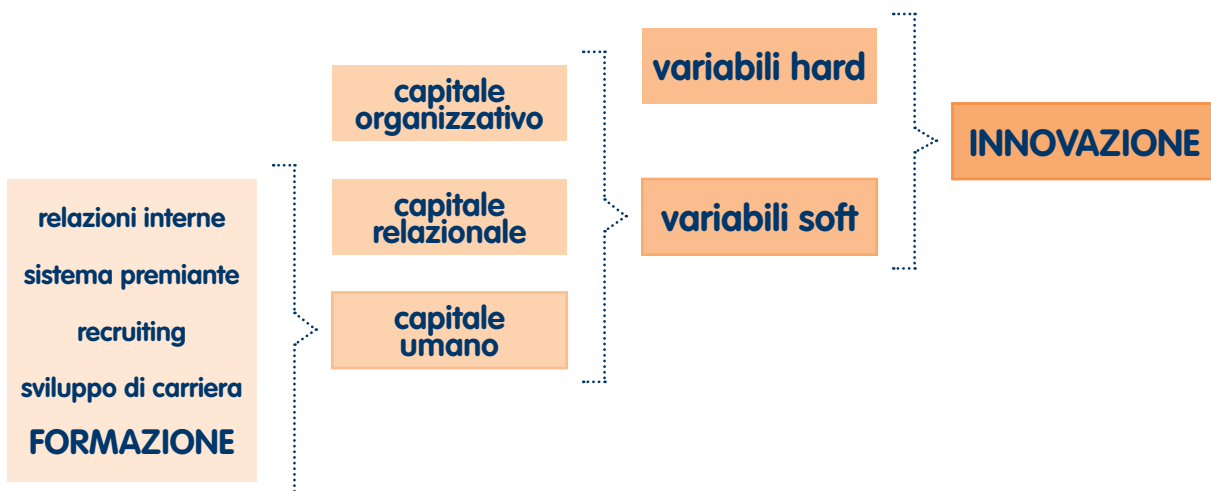
Le **variabili hard dell’innovazione** sono per esempio la capacità complessiva di investimento, la spesa in ricerca e sviluppo, il saldo fra know-how acquisito e sviluppato, il livello di diffusione interno dell’informatica e del web, le dimensioni di impresa e così via.

Le **variabili soft dell’innovazione** sono riconducibili alle tre forme esistenti di “intellectual capital”²:

- “capitale organizzativo o strutturale” (in questo caso le determinanti dell’innovazione sono per esempio i processi di lavoro, i modelli organizzativi, lo stile di management, la gestione della conoscenza);
- “capitale relazionale” (le determinanti dell’innovazione diventano per esempio gli accordi di cooperazione nel campo della ricerca, le partnership con fornitori, la co-progettazione dei prodotti con gli utilizzatori e clienti);
- “capitale umano” (le determinanti dell’innovazione sono per esempio le competenze, motivazioni e mentalità delle risorse umane dell’azienda e i relativi processi interni di gestione e sviluppo delle persone).

La ricerca ha dato preferenza al capitale umano per analizzarne l’effettivo apporto alla capacità di innovare e ha ristretto ulteriormente il campo di indagine al ruolo esercitato dall’apprendimento e dalla formazione nel quadro di questa relazione.

In sintesi, lo **schema esplicativo** adottato, che mette in relazione innovazione e formazione, è stato il seguente:



² L’espressione “capitale intellettuale” è nata nell’ambito degli studi e delle analisi sulle dimensioni intangibili e non fisiche delle imprese, con l’obiettivo di definirle e misurarne il valore economico. Una delle prime e più note trattazioni divulgative del tema è quella di Thomas A. Stewart, *Intellectual Capital*, Doubleday Publishing Group, 1997, trad. it. *Il capitale intellettuale*, Ponte alle Grazie, Milano 1999. Cfr in particolare il cap. 5.

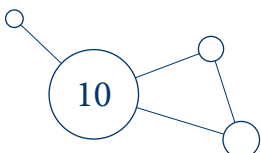


PERCHÉ LA FORMAZIONE: TRE RAGIONI DI UNA SCELTA

Il capitale umano di un'azienda (le persone che vi lavorano e l'insieme di attività di gestione delle risorse umane) è molto di più della sola formazione. La ricerca poteva studiare altri aspetti del sistema HR in rapporto alla capacità di innovare, per esempio: come un'azienda seleziona il proprio personale, quale idea di merito e quale sistema retributivo adotta, che tipo di clima interno è prevalente.

Le ragioni per cui è stata scelta la formazione come variabile indipendente e fattore di innovazione sono almeno tre.

1. **La formazione come strumento di knowledge.** La dinamica dell'innovazione, se reale e di successo, pone l'azienda in una condizione di vantaggio rispetto ai propri competitor, in una posizione diversa e talvolta unica, che garantisce appunto un vantaggio competitivo non immediatamente annullabile; l'impresa innovativa, di conseguenza, non troverà facilmente sul mercato del lavoro un'offerta di professionalità adatta a sé, pronta per essere utilizzata per generare la "propria innovazione"; dovrà quindi sviluppare e personalizzare il know-how delle risorse umane inserite nell'organizzazione. Il mezzo a oggi più diffuso resta l'investimento in formazione: se le persone sono un fattore di innovazione, ci aspettiamo che siano "un po' diverse" in un'impresa innovativa, rispetto ad altri contesti aziendali, anche grazie alla formazione realizzata internamente; ciò vale in modo particolare per l'Italia, Paese caratterizzato da una forte distanza fra sistema educativo a tutti i livelli e mondo del lavoro.
2. **La formazione come indicatore di sistema.** Una seconda ragione è legata al fatto che il training è una buona spia per cogliere la natura complessiva del sistema HR di un'organizzazione, potendo così tralasciare l'analisi in dettaglio degli altri processi di sviluppo (ricerca e selezione, gestione corrente, comunicazione interna, valutazione, sistema premiante). Il modo in cui un'azienda concepisce, organizza, utilizza la formazione dice molto sul suo modo di gestire le risorse umane; come vedremo, il sistema formativo è un vero e proprio sottosistema organizzativo con molta operatività, scambi fra soggetti diversi, flussi di informazioni, implicazioni valoriali e culturali.
3. **La formazione come realtà strutturata.** Infine, la formazione pone minori problemi se l'obiettivo è realizzare un progetto di benchmarking in quanto è una realtà abbastanza matura nelle aziende italiane: la sua gestione è piuttosto strutturata, esiste un know-how di settore codificato e diffuso, è comune la pratica di monitorarne prestazioni e risultati; lo stesso non si può affermare per altri processi di gestione e sviluppo HR, presenti nel mondo aziendale in modo molto più disomogeneo e meno strutturato (pensiamo per esempio alla valutazione delle prestazioni, all'internal marketing, al knowledge management, alla gestione e pianificazione delle carriere).





"CAUSA" O "EFFETTO"?

Finora ci siamo limitati ad affermare che esiste una relazione tra innovazione e formazione. Quali sono le modalità attraverso cui questa relazione agisce? Come la formazione influenza la capacità di innovare di un'impresa?

La ricerca ha formulato più ipotesi:

1. La formazione genera direttamente innovazione

è il caso in cui l'intervento formativo diventa il luogo e il momento in cui avviene l'innovazione, in cui i soggetti coinvolti (progettisti, partecipanti, docenti, committenti) sviluppano un'idea innovativa, ne studiano la fattibilità, la implementano.

2. La formazione consolida nelle persone asset professionali che sono un prerequisito dell'innovazione

è il caso in cui l'intervento formativo potenzia nelle persone un know-how specifico (possesso di conoscenze, informazioni, competenze tecniche, skill comportamentali e manageriali), che risulta poi determinante per generare innovazione.

3. La formazione crea un contesto favorevole all'emergere dell'innovazione

è il caso in cui l'intervento formativo rafforza gli elementi di cultura organizzativa essenziali per l'innovazione (la cosiddetta "propensione all'innovazione" di un'azienda, che richiede orientamento "trial & error", empowerment individuale e di team, condivisione della conoscenza, sviluppo della creatività, ecc.).

Se è vero che una formazione più efficace genera effetti positivi sulla capacità di innovare, è altrettanto vero che l'innovazione ha un impatto sul sistema formativo.

Ci aspettiamo, in altre parole, che un'azienda innovativa, in quanto tale, faccia "qualcosa di più" per la formazione. **La relazione fra queste due realtà è dunque bi-direzionale.** Innovazione e formazione sono processi complessi e non fenomeni semplici: sono caratterizzati da retroazioni, effetti imprevisti, condizionamenti reciproci, hanno un andamento non lineare, ma circolare in cui l'una e l'altra sono allo stesso tempo fattore che spiega e realtà da spiegare.



In che modo l'innovazione stimola, favorisce la formazione? La ricerca ha formulato più ipotesi:

1. La formazione interviene a valle dell'innovazione per facilitare il processo di socializzazione e comunicazione

è il caso in cui l'intervento formativo serve per presentare e comunicare l'innovazione, permettendo alle persone di integrarla con il proprio mondo professionale, fatto di prassi, "saper fare", atteggiamenti e valori.

2. La formazione interviene a valle dell'innovazione per rendere più efficace e diffusa l'innovazione attraverso lo sviluppo delle competenze

è il caso in cui l'intervento formativo serve per sviluppare competenze non presenti in azienda o non sufficientemente diffuse, ma rese necessarie dal cambiamento prodotto dall'innovazione.

3. La formazione trae beneficio dall'innovazione, in quanto quest'ultima aumenta la capacità di investimento dell'azienda

è il caso in cui la formazione si avvantaggia di una fase espansiva e di crescita aziendale generata dall'innovazione, che rende possibili investimenti con ritorni non a breve termine e non facilmente valutabili come la formazione.



Quale innovazione?

La ricerca ha adottato una visione dell'innovazione molto aperta e per certi versi generale. L'obiettivo non era, infatti, quello di descrivere come le aziende fanno innovazione (a partire da quali output, con che modalità manageriali e organizzative, con quali strategie), ma di stabilire quali aziende fossero realmente innovative (fissando quindi dei criteri di massima) per poter verificare le caratteristiche del loro sistema formativo. Si è proceduto secondo le seguenti linee guida.

DEFINIZIONE AMPIA DI INNOVAZIONE

È stata utilizzata una definizione molto aperta di innovazione data dall'OCSE, ripresa dal *Manuale di Oslo* dell'Unione Europea³:

INNOVAZIONE

=

Capacità di gestire le conoscenze al fine di generare vantaggi competitivi attraverso la produzione di nuovi beni, processi e sistemi organizzativi.

Questa definizione, nella sua generalità, ha diversi pregi:

- ribadisce la differenza fondamentale tra un'attività pura di ricerca e sviluppo (che genera un incremento di conoscenza e know-how) e un'attività innovativa (che trasforma un'idea e una conoscenza in un'opportunità di business, in un vantaggio competitivo);
- mette in relazione il termine "nuovo" indifferentemente a "beni, processi e sistemi organizzativi", segnalando quindi che l'innovazione non è solo quella classica di prodotto, ma che ne esistono altre forme;
- precisa, in un passaggio successivo, che il termine "nuovo", fa riferimento a ciò che è tale per il mercato o i concorrenti (innovazione assoluta), ma anche solo per l'azienda stessa (innovazione relativa); la soglia minima per determinare se un cambiamento è innovativo è dunque che sia tale almeno per l'impresa che lo realizza;

Questa definizione è alla base del modello di innovazione che presentiamo e discutiamo nel paragrafo *Modelli descrittivi utilizzati*.

³ Il Manuale di Oslo è la pubblicazione di Eurostat, l'ufficio statistico dell'Unione Europea, che definisce le linee guida per la rilevazione dei dati sull'innovazione d'impresa nei Paesi membri. Cfr. Eurostat, *Oslo Manual*, Eurostat Publ., Luxembourg 2005.



POSSIBILITÀ DI PIÙ “PROFILI” DI INNOVAZIONE

Si è scelto di non adottare un profilo di innovazione vincolante per tenere conto della **grande varietà di modi e strategie** con cui le aziende sono innovative, anche se operano con modelli simili di business e nello stesso settore.

Per esempio, si può essere innovativi investendo in una forte e strutturata attività di ricerca oppure senza alcun investimento diretto in ricerca e sviluppo, puntando sull'innovazione di prodotto/servizio oppure innovando la distribuzione e commercializzazione del prodotto (organizzazione inedita delle rete di vendita, e-commerce, forte vocazione all'export, ecc.), adottando un approccio “chiuso” all'innovazione (modalità top-down, governance stretta da parte di alcune funzioni aziendali come il Marketing o la Produzione, insourcing di tutto il processo di innovazione, ecc.) oppure, all'opposto, di tipo “aperto” (ownership diffusa dell'innovazione, trasversalità del processo di innovazione, partnership con soggetti esterni come centri di ricerca, fornitori, consorzi di settore, ecc.).

GRADUALITÀ DELL'INNOVAZIONE

I comportamenti e le prestazioni delle imprese non possono essere semplicemente classificati come innovativi o non innovativi. L'innovazione consiste piuttosto in una **gamma di manifestazioni** di intensità crescente. Si è quindi deciso di indagare con quale grado le aziende fossero innovative. La misura in soggettiva (basata sulla rilevazione di 8 variabili dell'innovazione) è stata integrata da una misura oggettiva (i dati di andamento del conto economico per ogni anno nel periodo considerato, 2006-2008).

FOCUS SULL'INNOVAZIONE DI SUCCESSO

Si è fatto riferimento non alla “propensione a innovare”, ma alla “**performance innovativa**”, cioè all'innovazione di successo (sviluppata, introdotta in azienda o nel mercato e valutata positivamente). È stata invece scartata “l'innovazione tentata” (cioè intrapresa, ma non conclusa oppure interrotta perché non soddisfacente).

Che cosa fa considerare di successo un'innovazione? I criteri di valutazione possono essere diversi e variare da azienda ad azienda: un'innovazione riuscita è tale se genera un ritorno economico (incremento di fatturato, margini, riduzione dei costi, ecc.), oppure se migliora il posizionamento sul mercato (quote, contrasto dei competitor, immagine esterna, fidelizzazione del cliente), oppure se contribuisce alla sostenibilità aziendale (livello di tutela ambientale e di sicurezza del lavoro, qualità del clima interno, gestione del personale) e così via. Si è scelto di accettare tutte le definizioni di “successo innovativo” che le aziende ritenevano di applicare a sé stesse come misura della propria capacità di innovare.



Quale formazione?

UNA CONCEZIONE ESTESA DELLA FORMAZIONE

Per formazione si possono intendere molte cose: la ricerca ha fatto riferimento a un'idea ampia di formazione, nella consapevolezza che il training aziendale è oggi un "prodotto maturo", molto differenziato per quanto riguarda le metodologie didattiche, i contenuti, il processo di gestione, le strategie, il mercato dell'offerta e della domanda. La formazione è stata così definita:

FORMAZIONE

=

Qualsiasi attività intenzionalmente realizzata dall'azienda per generare apprendimento nelle persone su contenuti diversificati (tecnico-professionali, di base, trasversali, manageriali, ecc.) e con modalità dedicate e strutturate (quali, ad esempio, corsi e seminari in aula, e-learning, affiancamenti sul campo e project-work, outdoor, coaching, teatro di impresa, convegni).

Questa definizione, che è stata inclusa nel questionario di intervista e discussa con le aziende coinvolte nella ricerca, dice alcune cose importanti su "che cosa è" e "che cosa non è" formazione:

- **non è legata a un contenuto specifico, ma può riguardarli tutti** (le classificazioni dell'oggetto della formazione sono in genere insoddisfacenti: sono molto generali per cercare di abbracciare l'enorme quantità di argomenti trattati ed essendo per lo più retrospettive, non consentono di prevedere i contenuti futuri della formazione);
- **non è caratterizzata da una metodologia didattica, ma dalla focalizzazione sull'apprendimento** (include dunque non solo la formazione d'aula, ma anche la formazione esperienziale, come il teatro d'impresa e l'outdoor training, la formazione a distanza, la formazione sul campo, come l'affiancamento o l'action learning);
- **non è casuale, ma finalizzata e strutturata** (un'iniziativa di formazione aziendale si pone un obiettivo specifico di apprendimento, vuole raggiungere un risultato dichiarato in anticipo, prevede un investimento di tempo e di risorse);
- **non è rivolta a una tipologia particolare di destinatari, ma può coinvolgerli tutti** (in tal modo si va oltre le distinzioni un po' superate fra addestramento riservato al personale operativo o neoassunto, formazione rivolta ai professional, formazione manageriale riservata ai responsabili di vario livello).



FORMAZIONE E “INFORMAL LEARNING”

Per quanto estesa, questa concezione della formazione non esaurisce il campo dell'apprendimento nei contesti organizzativi: un'impresa può far fronte alla necessità di sviluppare il know-how del proprio personale con altre modalità di apprendimento, che si differenziano dal training per il loro **carattere informale**.

Secondo la classificazione delle attività di apprendimento di Eurostat⁴ l'apprendimento è informale (cioè non istituzionalizzato) quando, pur continuando a essere intenzionale, è meno organizzato e meno strutturato. In particolare vengono a mancare quattro condizioni:

1. *non c'è un metodo di apprendimento definito e predeterminato;*
2. *non c'è una pianificazione dei tempi di apprendimento;*
3. *non ci sono requisiti di accesso espliciti;*
4. *non ci sono mezzi e risorse per l'apprendimento appositamente destinati.*

L'informal learning così descritto ha luogo continuamente nell'esperienza professionale delle persone e nei contesti di lavoro. La ricerca ha limitato il proprio campo di indagine al training, escludendo consapevolmente due modalità di apprendimento molto diffuse nelle aziende:

a) i processi HR come apprendimento:

Le attività di gestione delle risorse umane (per esempio, i processi di mobilità interna, i passaggi di carriera, la valutazione delle prestazioni) hanno finalità organizzative, ma generano indirettamente apprendimento, anche se non comportano un'attività formativa; le aziende possono fare affidamento su questi processi gestionali in alternativa o ad integrazione dei processi di training;

b) la socializzazione come apprendimento:

L'azienda è un luogo di socialità fra le persone che indirettamente e spontaneamente genera apprendimento; un'organizzazione non può controllare e determinare questi processi collettivi, ma può influenzarli: le pause e i tempi morti nel lavoro, l'uso fisico degli spazi, l'accesso al web e ai social network, l'appartenenza a gruppi di lavoro o a comunità di pratica rappresentano occasioni di apprendimento che l'azienda può decidere di valorizzare oppure di ignorare.

Per valutare l'incidenza dell'informal learning fra le aziende coinvolte nella ricerca, il questionario di indagine ha approfondito questo aspetto, chiedendo alle imprese di descrivere la loro “strategia di apprendimento” in termini di peso relativo fra:

- formazione
- processi HR
- social learning.

⁴ Eurostat, *Classification of learning activities – Manual*, Eurostat Publ., Luxembourg 2006. Questa analisi dell'apprendimento informale è tratta dal cap. 3.



IL SISTEMA FORMATIVO

Non si può affrontare il tema della formazione solo come processo didattico, bisogna considerarla come è nella realtà: un sistema o, meglio, un sottosistema immerso nella vita organizzativa, facente parte del più ampio sistema aziendale. La formazione è dunque una **struttura unitaria** costituita da:

- attori in rapporto fra loro;
- reti informative;
- flussi di attività integrate e interagenti;
- vision e obiettivi comuni.

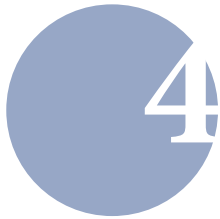
Alla formazione come sistema organizzativo è dedicato il paragrafo “I modelli descrittivi utilizzati”. Qui intendiamo sottolineare un aspetto, che è comune alla formazione come a molti altri fenomeni e processi aziendali: i confini del sistema formativo non sono sempre coincidenti con quelli dell’organizzazione.

Le pratiche di **insourcing** e **outsourcing**, tipiche delle aziende di oggi, hanno cambiato fisionomia anche al modo di gestire la formazione. Oggi è molto diffusa la tendenza a esternalizzare parti del sistema formativo, con livelli di intensità diversi e crescenti:

- outsourcing base:
una quota considerevole dell’attività didattica (progettazione degli interventi e docenza) è affidata a fornitori esterni;
- outsourcing intermedio:
sono affidate all’esterno anche attività complementari alla formazione (procedure amministrative, coordinamento corsi, gestione infrastrutture);
- outsourcing integrale:
la logica “buy” coinvolge gran parte del processo formativo (analisi dei bisogni, progettazione, organizzazione ed erogazione, monitoraggio) e in genere si basa sulla partnership con uno o più “general contractor”; all’interno dell’azienda viene mantenuto il presidio delle strategie, la pianificazione e il controllo, il monitoraggio della qualità.

È chiaro che non c’è una soluzione organizzativa “make or buy” ottimale in assoluto. Esistono scelte più o meno adatte a un’impresa in base alla sua storia, all’evoluzione del business, alle sue politiche HR, alle strategie di organizzazione e così via. La ricerca ha considerato il sistema formativo nel suo insieme e in tutti i suoi elementi, partendo dal presupposto che la formazione si colloca “a cavallo” dell’organizzazione interna e dell’ambiente esterno.





4 I modelli descrittivi utilizzati

A CHE COSA SERVONO I MODELLI

Quando si interagisce con una realtà qualsiasi, si usano sempre, che lo si voglia o no, che lo si sappia oppure lo si ignori, “teorie del mondo”. L’osservazione di un fenomeno non è neutra e dipende molto dalla prospettiva, implicita o esplicita, che adottiamo per padroneggiare la complessità del reale.

Questo vale sia nell’esperienza quotidiana sia nel lavoro scientifico. La ricerca ha fatto ricorso a due modelli per descrivere la capacità di innovare e il sistema della formazione di un’azienda. Questo ha consentito di:

1. *capire che cosa era rilevante e che cosa lo era meno, concentrandosi su un certo numero di dimensioni dell’innovazione e della formazione;*
2. *progettare il questionario, le cui domande sviluppano le diverse dimensioni dei due modelli;*
3. *costruire lo schema di elaborazione dei dati raccolti, basato su un set di indicatori di performance collegati alle dimensioni rilevate.*

IL MODELLO DI INNOVAZIONE DELLA CIS

Eurostat, l’ufficio statistico dell’Unione Europea, effettua una rilevazione quantitativa sull’innovazione d’impresa con la collaborazione degli istituti statistici dei Paesi membri, denominata *Community Innovation Survey*.

Questa indagine quantitativa è condotta con criteri armonizzati a livello europeo e offre una fotografia aggiornata sull’andamento dell’innovazione nelle imprese con più di 10 addetti di qualsiasi settore (industria in senso stretto, costruzioni, servizi). La rilevazione avviene con cadenza biennale (l’ultima rilevazione di cui sono disponibili i dati per l’Italia è quella relativa al biennio 2004-2006)⁵. La CIS si basa su un **questionario standard** suddiviso in 10 sezioni:

1. informazioni generali sull’impresa;
2. innovazione di prodotto o servizio;
3. innovazione tecnologica di processo;
4. attività di innovazione in corso o abbandonate;
5. risorse destinate all’innovazione;
6. fonti di informazione e cooperazione;

⁵ Tutto il materiale relativo alla CIS (questionario per le aziende italiane, glossario, report di ricerca) è reperibile gratuitamente sul sito dell’Istat: www.istat.it/strumenti/indagini/industriaeservizi/cis4. Per l’inquadramento teorico e metodologico della CIS, consigliamo il già citato *Manuale di Oslo*.



1. PRESUPPOSTI E MODELLI

7. effetti dell'innovazione sull'attività di impresa;
8. fattori di ostacolo all'innovazione;
9. diritti di proprietà intellettuale;
10. innovazione organizzativa e di marketing.

Questa ricerca si basa su una versione semplificata del modello CIS. Ci si è concentrati solo sugli output dell'innovazione in quanto l'obiettivo della ricerca era quello di identificare le aziende innovative per poter verificare le possibili correlazioni fra sistema formativo e innovazione e non quello di descrivere in dettaglio il loro sistema dell'innovazione. È stato quindi sufficiente focalizzarsi su **8 variabili**:



1 INNOVAZIONE DI PRODOTTO

Riguarda la realizzazione e introduzione effettiva sul mercato di:

1. prodotti/servizi del tutto nuovi per quanto riguarda performance, caratteristiche tecniche, modalità e valore d'uso;
2. prodotti/servizi già esistenti ma significativamente migliorati e modificati per quanto riguarda performance, caratteristiche tecniche, modalità e valore d'uso.



2 INNOVAZIONE TECNOLOGICA DI PROCESSO

Comporta l'introduzione di processi aziendali del tutto nuovi o significativamente migliorati dal punto di vista tecnologico e può riguardare qualsiasi processo aziendale (non solo quello produttivo) e qualsiasi tecnologia (non solo l'automazione e l'information technology).

L'innovazione tecnologica non include modifiche e miglioramenti dei processi di natura organizzativa (nuova organizzazione del lavoro, nuova struttura organizzativa, nuove tecniche di management); quest'ultimo tipo di innovazione rientra nell'innovazione organizzativa.

3 INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

Consiste nell'adozione di nuove e inedite modalità di organizzazione dell'impresa o nel miglioramento significativo di quelle già esistenti con l'obiettivo di incrementare la capacità di competere. Include:

1. nuove o migliorative modalità di management;
 2. nuove o migliorative forme di organizzazione del lavoro;
 3. nuovi o migliorativi assetti nella struttura organizzativa (funzioni, ruoli, siti, ecc.).
- È esclusa l'innovazione organizzativa riferita alla commercializzazione del prodotto, che rientra nell'innovazione di mercato.

4 INNOVAZIONE DI MERCATO

Si riferisce a soluzioni nuove o significativamente migliorative nelle strategie e pratiche di commercializzazione (marketing e vendite) dei propri prodotti/servizi. In modo più specifico riguarda le innovazioni relative a:

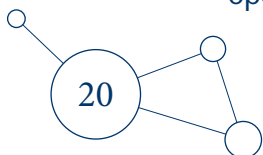
1. vendita e canali di distribuzione (tramite per esempio commercio elettronico, franchising, vendita su licenza, nuove reti di vendita);
2. comunicazione e marketing (per esempio co-marketing con terzi, forme innovative di pubblicità, creazione di nuovi marchi, variazioni nel formato/packaging del prodotto);
3. ingresso in nuovi mercati di sbocco (per esempio nuove aree geografiche, nuovi segmenti e tipologie di clientela su mercati già presidiati).

5 INNOVAZIONE RADICALE

Si verifica quando il miglioramento introdotto, indipendentemente dal suo contenuto, è del tutto nuovo, è inedito rispetto al passato e rappresenta una chiara discontinuità.

6 INNOVAZIONE INCREMENTALE

Si verifica quando il miglioramento introdotto, indipendentemente dal suo contenuto, opera progressivamente su prodotti/servizi, processi interni già esistenti.





1. PRESUPPOSTI E MODELLI

7 INNOVAZIONE ASSOLUTA

Si verifica quando l'originalità dell'innovazione, indipendentemente dal suo contenuto, è tale per tutto il settore di business in cui l'azienda opera e non solo per essa, cioè non è mai stata introdotta prima da altri.

8 INNOVAZIONE RELATIVA

Si verifica quando l'originalità dell'innovazione, indipendentemente dal suo contenuto, è tale solo per l'azienda che la introduce, in quanto è già presente nel suo settore di business.

IL MODELLO DI SISTEMA FORMATIVO

Questo modello descrittivo è stato sviluppato appositamente nell'ambito della ricerca e si basa su tre prospettive diverse:

1. **formazione come processo**⁶ (la formazione è vista come un processo da gestire: richiede quindi risorse di input, comporta la realizzazione di molte attività intermedie di impostazione, progettazione e monitoraggio e genera un output finale, l'offerta formativa dell'azienda; la gestione di questo processo è possibile grazie a un ampio know-how tecnico di management della formazione posseduto dall'azienda);
2. **formazione come sistema di relazioni**⁷ (non basta gestire in modo tecnicamente corretto il processo formativo: è determinante per una "buona formazione" creare una forte integrazione del sistema formativo con il resto dell'azienda, ma anche un suo reale collegamento con l'ambiente esterno; ciò richiede relazioni di scambio sia interne che esterne, una rete articolata di "attori della formazione", l'esistenza di rapporti di influenza e riconoscimento fra questi soggetti);
3. **formazione come identità**⁸ (la formazione è infine descrivibile a partire dalle rappresentazioni che l'azienda ne dà per rispondere al bisogno di "dare senso" al suo agire; questa operazione porta ogni azienda, e le persone che ne fanno parte, a elaborare il valore o disvalore della formazione, a costruirne una visione di insieme, ad attribuirvi scopi e obiettivi).

⁶ Per questo aspetto del modello, la ricerca ha fatto riferimento alle teorie e pratiche manageriali del "process improvement" inaugurato negli anni Cinquanta dai lavori pionieristici di W.E. Deming sul ciclo di miglioramento continuo PDCA (Plan – Do – Check – Act) e proseguito negli anni Ottanta con il Total Quality Management.

⁷ Questo aspetto del modello è stato sviluppato facendo riferimento alla riflessione sociologica sulle reti sociali (social network analysis). Per una panoramica complessiva sul tema in lingua italiana, cfr. M. Forsé, L. Tronca, *Capitale sociale e analisi dei reticoli*, Franco Angeli, Milano 2005 oppure *Reti*, a cura di F. Piselli, Donzelli, Roma 2001.

⁸ L'autore di riferimento sul sense-making nelle organizzazioni è lo psicologo americano Karl Weick. Sul tema cfr. in particolare K. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Sage 1995 e *Making Sense of the Organization*, Blackwell 2001. In lingua italiana è disponibile K. Weick, *Senso e significato nell'organizzazione*, Cortina, Milano 1997.



Il modello di sistema formativo è articolato in **9 dimensioni** (4 processuali, 3 relazionali, 2 di identità):



1 PLANNING DELLA FORMAZIONE

L'insieme di attività di impostazione (diagnosi delle esigenze formative, costruzione del piano formativo, definizione dell'offerta formativa aziendale) che sono all'origine di qualsiasi intervento di formazione.

2 DELIVERY DELLA FORMAZIONE

La fase del processo formativo che porta alla realizzazione degli interventi formativi attraverso le attività di progettazione (macro e di dettaglio), l'organizzazione operativa e infine l'erogazione ai destinatari.



1. PRESUPPOSTI E MODELLI

3 VALUTAZIONE DEI RISULTATI

L'insieme di attività di monitoraggio che consentono di valutare il successo e l'efficacia della formazione e in generale il livello di prestazione del sistema formativo.

4 RISORSE DELLA FORMAZIONE

Quali e quante risorse di varia tipologia (finanziarie, tecnologiche, organizzative) l'azienda mette a disposizione del sistema formativo.

5 RETE DEGLI ATTORI

La varietà di attori con cui il sistema della formazione (in modo più specifico il team della formazione, cioè la struttura di persone che gestisce la formazione in azienda) è in relazione, sia all'interno dell'azienda sia al suo esterno.

6 LIVELLO DI CONDIVISIONE

L'intensità delle relazioni sviluppate dal team della formazione con gli attori interni, per quanto riguarda la loro partecipazione attiva alla gestione del processo formativo.

7 RAPPORTI DI INFLUENZA

Le modalità con cui il sistema della formazione (in modo più specifico il team della formazione) influenza le altre componenti dell'azienda e allo stesso tempo ne è influenzato, determinando in tal modo il suo livello di visibilità e peso organizzativo.

8 CONOSCENZA DELL'AZIENDA

Le modalità con cui il sistema della formazione (in modo più specifico il team della formazione) acquisisce una conoscenza completa sull'azienda (comprensione del business, conoscenza dell'organizzazione, familiarità con le narrazioni aziendali).

9 SENSE-MAKING

La capacità dell'impresa di attribuire significato alla formazione effettuata (cioè valore, visione di insieme, finalità) in modo consapevole e coerente.



PARTE

2

Innovazione e formazione: i risultati della ricerca

In questa parte sono presentati e commentati i risultati statistici della ricerca attraverso tre approfondimenti. In primo luogo viene illustrata la metodologia della ricerca, che permette di comprendere meglio tutto l'impianto statistico: come è stato definito il campione, come è stato costruito il questionario di raccolta dei dati, come le metriche hanno permesso di trasformare i dati in valori quantitativi. Successivamente sono discussi i risultati più rilevanti della ricerca, quelli relativi al rapporto fra capacità di innovare e sistema formativo. I risultati sono descritti senza il supporto dei dati statistici, per fornire una visione di insieme e non appesantire la lettura. Infine sono analizzate e commentate le elaborazioni statistiche a supporto delle conclusioni della ricerca, suddivise in: dati quantitativi sulla formazione, dati quantitativi sull'innovazione, correlazioni tra i due fenomeni.



La metodologia di ricerca

COME È STATO DEFINITO IL CAMPIONE

La ricerca ha fatto riferimento a **300 aziende industriali**, selezionate fra i soggetti iscritti al Registro Imprese della Camera di Commercio, applicando i seguenti criteri:

- operanti nel settore alimentare (alimenti, bevande e semilavorati alimentari) o nella filiera della moda (abbigliamento, tessile, calzature e accessori);
- con più di 200 addetti (sotto questa soglia il sistema HR e della formazione interna cambia radicalmente);
- dislocate sul territorio italiano;
- effettivamente attive.

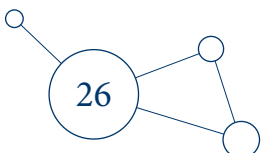
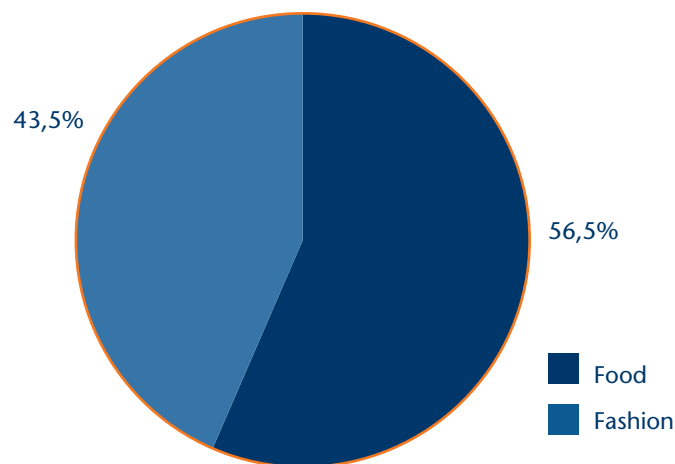
Questi criteri di selezione dell'universo di aziende ne hanno definito le seguenti **caratteristiche socio-anagrafiche**:

- settore merceologico (fashion; food);
- numero di addetti (fino a 249; 250-499; 500-999; oltre 1000);
- dislocazione geografica (Nord Ovest; Nord Est; Centro);
- fase del business (forte crescita; moderata crescita; stabilità; crisi).

I dati statistici della ricerca sono stati elaborati su un **campione valido** di imprese pari a circa il 20% dell'universo di 300 imprese (molte aziende contattate non hanno aderito alla ricerca, oppure hanno prodotto dati incompleti, non attendibili o comunque non utilizzabili).

È importante segnalare che le caratteristiche socio-anagrafiche non modificano significativamente i dati. **L'andamento dell'innovazione e della formazione nelle imprese del campione non cambia al variare di questi fattori.** Questo non esclude in teoria che altre possibili "covariate" (altri fattori socio-anagrafici) non considerate dalla ricerca possano influenzare i dati rilevati.

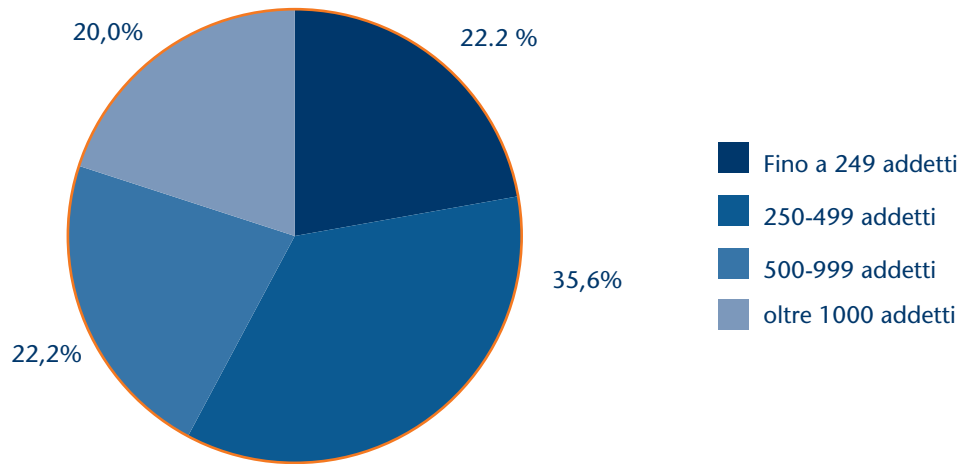
Composizione del campione per settore merceologico



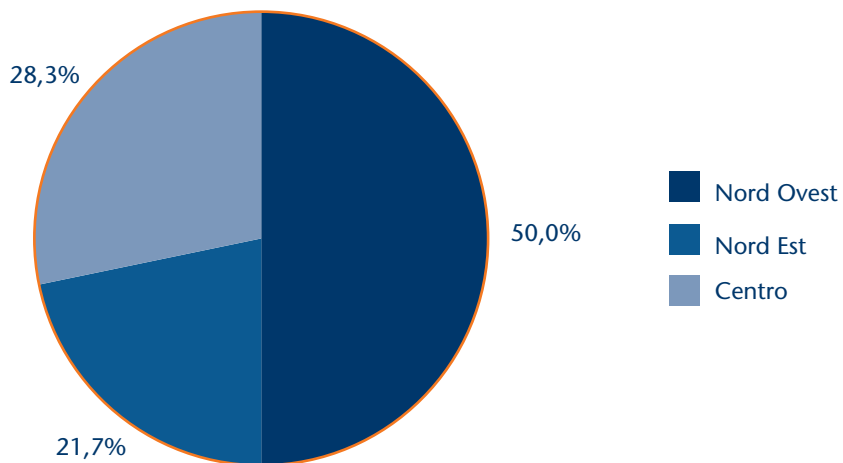


2. INNOVAZIONE E FORMAZIONE: I RISULTATI DELLA RICERCA

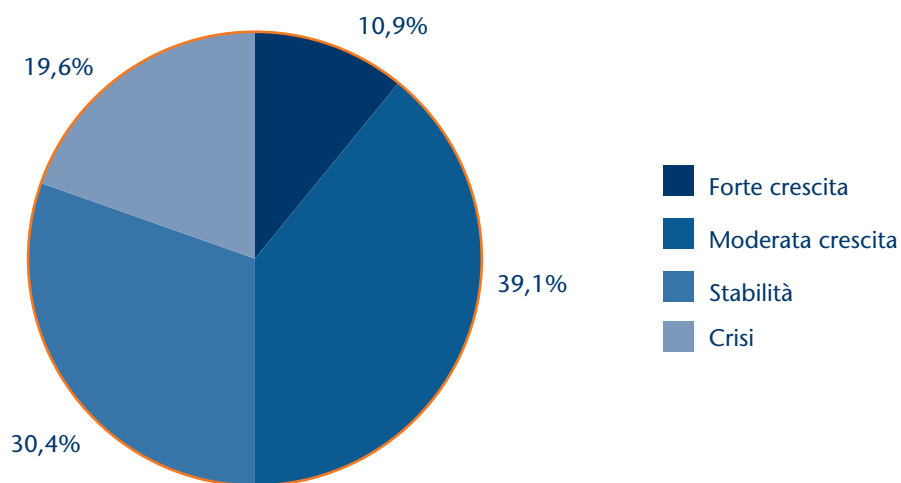
Composizione del campione per numero di addetti



Composizione del campione per dislocazione geografica



Composizione del campione per fase del business



COME SONO STATI RACCOLTI I DATI: IL QUESTIONARIO

Lo strumento principale di indagine è stato il questionario, distribuito a tutte le aziende del campione. Ecco le sue caratteristiche.

- **Struttura:** oltre 100 domande a risposta chiusa (possibilità di scelta fra un insieme dato di risposte);
- **contenuto:** il questionario ha fatto riferimento alla situazione aziendale (la realtà effettiva d'impresa e non quella desiderata o solo formalmente dichiarata) nel periodo 2006-2008;
- **modalità di compilazione:** il questionario è stato inviato al Direttore Risorse Umane dell'azienda, che poteva compilarlo in prima persona, con l'aiuto di collaboratori o insieme a un'altra Funzione aziendale (in particolare per la sezione dedicata all'innovazione);
- **periodo di compilazione:** il questionario è stato somministrato nel 1° semestre 2009.

Le **modalità di risposta al questionario** sono state sostanzialmente di due tipi.

Tipologia 1 (Scala 1-100)

Chi rispondeva sceglieva il valore che meglio rappresentava la situazione reale dell'impresa su una scala da 0 a 100 e lo scriveva nella apposita casella.

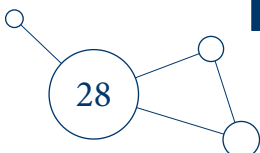
Il diagramma illustra la struttura di un questionario a scala 1-100. A sinistra, una casella rettangolare con un bordo spesso è etichettata "Descrizione della domanda". A destra, una scala orizzontale con i valori 0 e 100 ai due estremi è divisa in 10 segmenti da linee verticali. Sopra la scala, una casella con il testo "Descrizione del valore 100" è collegata alla fine della scala. Sotto la scala, una casella con il testo "Descrizione del valore 0" è collegata all'inizio della scala. A destra della scala, un riquadro circolare contiene il numero "61". Una freccia indica che il numero "61" è stato scritto nella casella "Num. domanda" corrispondente a un punto sulla scala.

Tipologia 2 (Risposta multipla)

Chi rispondeva sceglieva tutte le opzioni di risposta che meglio corrispondevano alla situazione reale dell'impresa, anche più di una, se non diversamente indicato.

Il diagramma illustra la struttura di un questionario a risposta multipla. A sinistra, una casella rettangolare con un bordo spesso è etichettata "Descrizione della domanda". A destra, un elenco di opzioni di risposta è mostrato con caselle di controllo accanto a ciascuna:

- Opzione 1
- Opzione 2
- Opzione 3
- ...



COME SONO STATI ELABORATI I DATI: LE METRICHE

Per rendere confrontabili i dati raccolti, è stato necessario esprimerli in una **misura quantitativa**: un punteggio da 0 a 100.

Si è proceduto nel seguente modo:

- nei casi in cui la domanda prevedeva già la risposta sulla scala centesimale, è stato utilizzato il valore della risposta;
- nei casi in cui la domanda prevedeva la scelta multipla, le risposte sono state trasformate in punteggio centesimale con tabelle di conversione basate sul grado di rispondenza delle risposte alle migliori pratiche di gestione del training (raccolte nella fase esplorativa della ricerca).

Il punteggio in centesimi ha fornito una misura di prestazione del sistema formativo o della capacità di innovare dell'impresa: quanto più alto è stato il punteggio della risposta, quanto migliore è risultata la performance aziendale sotto quell'aspetto. Che cosa significasse "prestazione migliore o superiore" è dipeso di volta in volta dall'aspetto considerato: più efficacia, più efficienza, minor costo, più flessibilità, quantità adeguata, in base alle pratiche di successo precedentemente rilevate (dalla letteratura specializzata su innovazione e formazione e dall'esperienza sul campo di opinion leader). Il punteggio attribuito a ogni risposta è stato aggregato con quello delle altre risposte, consentendo di calcolare l'**indice in centesimi** di ognuna delle dimensioni e ognuno dei parametri della formazione e dell'innovazione. Così si è proceduto, per esempio, nel caso della dimensione "Planning della formazione":





I risultati più rilevanti

La ricerca è giunta ad alcune conclusioni significative, che in sintesi sono:

1. esiste una relazione tra innovazione e formazione (il sistema formativo di un'impresa può generare vantaggi sul piano dell'innovazione);
2. le aziende innovative tendono a concentrarsi su alcuni specifici aspetti del sistema formativo (che si traducono in pratiche di successo);
3. esistono in generale pratiche di successo nella gestione della formazione di cui le pratiche connesse all'innovazione sono un sotto-insieme.

In questo paragrafo sono anticipati i **risultati relativi al rapporto tra innovazione e formazione**, probabilmente i più significativi della ricerca (per quanto riguarda il terzo punto, cioè le pratiche di successo, si veda la *Parte 3*, interamente dedicata ad esse). Per analizzare questo rapporto è stato utilizzato un **modello descrittivo della formazione**, articolato in un certo numero di indicatori (9 dimensioni articolate in 25 parametri più specifici), messo a confronto con un **modello descrittivo dell'innovazione** (basato su 8 variabili). I due modelli sono stati presentati e discussi in dettaglio nella *Parte 1* del report. In sintesi è emerso il seguente quadro:

	Parametri del sistema formativo correlati all'innovazione	Parametri del sistema formativo non correlati all'innovazione	
PLANNING	<ul style="list-style-type: none"> • analisi delle esigenze • piano della formazione • offerta formativa 		DIMENSIONI DI PROCESSO
DELIVERY	<ul style="list-style-type: none"> • progettazione • qualità della docenza 	<ul style="list-style-type: none"> • organizzazione della formazione 	
VALUTAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • modalità operative • contributo della valutazione 	<ul style="list-style-type: none"> • metodologia valutativa 	
RISORSE		<ul style="list-style-type: none"> • risorse finanziarie • risorse tecnico-organizzative 	DIMENSIONI RELAZIONALI
RETE ATTORI	<ul style="list-style-type: none"> • attori interni 	<ul style="list-style-type: none"> • attori esterni 	
CONDIVISIONE	<ul style="list-style-type: none"> • interlocutori Planning • interlocutori Valutazione 	<ul style="list-style-type: none"> • interlocutori Delivery 	
RAPPORTI DI INFLUENZA		<ul style="list-style-type: none"> • rapporto vertice-Formazione • rapporto Funzione HR-Formazione • rapporto altre Funzioni-Formazione • rapporto dipendenti-Formazione 	DIMENSIONI DI IDENTITÀ
CONOSCENZA AZIENDA	<ul style="list-style-type: none"> • conoscenza sistema organizzativo • conoscenza narrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • conoscenza del business 	
SENSE-MAKING	<ul style="list-style-type: none"> • finalità attribuite • importanza percepita 		

a) LE AZIENDE INNOVATIVE HANNO COMPLESSIVAMENTE UN MIGLIORE SISTEMA FORMATIVO

Il dato di fondo emerso dalla ricerca, non scontato come suo esito, è che **esiste un rapporto effettivo tra sistema formativo e livello di innovazione**, chiamato in statistica correlazione. Questo rapporto esprime un fatto essenziale: al crescere delle prestazioni in campo formativo cresce anche il livello di innovazione dell'impresa e viceversa. In che senso il sistema formativo delle aziende innovative è "migliore" o ha "maggiore qualità"? L'innovazione porta ad avere un sistema formativo con prestazioni superiori, misurate sui 25 indicatori (i parametri indicati nello schema precedente): nella maggior parte dei casi (tranne che per gli indicatori relativi a "Risorse" e "Influenza" e in parte a "Rete degli attori") i punteggi ottenuti dalle imprese innovative sono più alti.

b) LE AZIENDE INNOVATIVE CURANO MEGLIO LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

Se si entra nel merito della relazione tra innovazione e formazione, emerge chiaramente che la prima è associata a una superiore capacità di management della formazione, descrivibile come:

- **"capacità di planning"** (l'insieme di attività di impostazione della formazione: diagnosi delle esigenze, costruzione del piano formativo, definizione dell'offerta);
- **"capacità di delivery"** (la fase di realizzazione degli interventi formativi attraverso tre attività successive: progettazione macro e di dettaglio, organizzazione operativa e docenza ai destinatari);
- **"capacità di valutazione dei risultati"** (l'insieme di attività di monitoraggio che consentono di valutare successo, efficacia e soddisfazione degli interventi formativi e in generale il livello di prestazione del sistema formativo).

Le aziende più innovative sembrano conoscere a fondo tutti i "fondamentali" di gestione dell'intero processo formativo, nessuno escluso (tranne per l'organizzazione operativa).

c) LE AZIENDE INNOVATIVE NON SPENDONO E NON INVESTONO DI PIÙ IN FORMAZIONE

Per fare della formazione una leva di innovazione e viceversa, non c'è bisogno di investire più e meglio degli altri: l'efficacia del training aziendale non sembra dipendere dalla quantità di interventi, dall'efficienza economica, dalla disponibilità di mezzi e risorse. Non c'è dubbio che esista una soglia quantitativa di investimenti e volumi al di sotto della quale la formazione diventa marginale. Posto che fissare esattamente e in modo generalizzato questo limite è molto difficile se non impossibile (e questa ricerca infatti

non è riuscita ad appurarlo), superarlo non dà un vantaggio apprezzabile dal punto di vista dell'innovazione.

Questo risultato è emerso per entrambi i parametri considerati:

- **“risorse finanziarie”** (il budget della formazione);
- **“risorse tecnico-organizzative”** (i mezzi tecnici e tecnologici a disposizione e il personale che internamente ha la competenza professionale e la responsabilità organizzativa di gestire il sistema formativo, il cosiddetto “team della formazione”).

d) LE AZIENDE INNOVATIVE SVILUPPANO MEGLIO LE RELAZIONI CON GLI ATTORI INTERNI, MA NON RICONOSCONO MAGGIORE PESO ORGANIZZATIVO ALLA FORMAZIONE

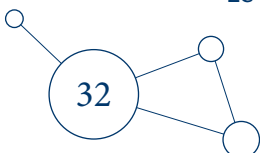
Un'altra caratteristica fondamentale dei sistemi formativi è l'insieme di rapporti di scambio che la formazione intrattiene con il resto dell'azienda (dimensione relazionale). L'innovazione è risultata connessa parzialmente con questo aspetto. Nelle imprese innovative:

- la **“rete di attori”** è più sviluppata, cioè più ampia e diversificata per quanto riguarda i soggetti interni di vario tipo coinvolti nella gestione della formazione (chi è un “tecnico” della formazione: esperti, docenti e progettisti interni; chi ne è il “cliente interno”: management di linea, strutture e direzioni; chi esprime la vision aziendale: vertice, direzione del personale; chi è destinatario della formazione: singole persone, gruppi di lavoro, famiglie professionali, ecc.);
- il **“livello di condivisione”**, che è una misura dell'intensità degli scambi fra attori interni (grado di partecipazione e coinvolgimento attivo nella gestione della formazione), è più alto;
- l'**“influenza organizzativa”** di chi gestisce la formazione non è significativamente diversa o maggiore (le modalità con cui il sistema formativo influenza le altre componenti dell'azienda e allo stesso tempo ne è influenzato); il livello di visibilità, credibilità e peso organizzativo del team che gestisce la formazione è comparabile con quello delle altre aziende.

e) LE AZIENDE INNOVATIVE HANNO UNA MAGGIORE CONOSCENZA DELL'AZIENDA

La comprensione viva e approfondita delle logiche di funzionamento e di business della propria azienda è una condizione necessaria per realizzare una “buona” formazione (dimensione di identità). Se si considera il rapporto con l'innovazione, questo è vero per due delle tre tipologie di conoscenza considerate.

Le aziende innovative curano di più, per quanto riguarda chi si occupa di formazione:





2. INNOVAZIONE E FORMAZIONE: I RISULTATI DELLA RICERCA

- la “**conoscenza del sistema-azienda**” (comprensione delle logiche di funzionamento e azione della Funzione HR e delle altre funzioni aziendali, conoscenza delle caratteristiche dei dipendenti);
- la “**conoscenza narrativa**” (è una forma complementare di comprensione dell’azienda, focalizzata sul ricordo del passato e sull’immaginazione del futuro, meno razionale e quasi mai formalizzata, più emozionale e fantasiosa, basata sul racconto e incentrata, come tutte le narrazioni, su personaggi ed eroi, episodi ed esempi, insegnamenti).

Le aziende innovative non sono più avanzate delle altre per quanto riguarda l’attenzione alla “**conoscenza del business**” da parte di chi gestisce la formazione. Si tratta di una conoscenza che ha per oggetto: gli aspetti strategici (posizionamento dell’azienda, competitor e struttura del mercato, piani di sviluppo del business, ecc.), la gestione del business (caratteristiche generali dei prodotti, processi di sviluppo del prodotto, processo produttivo, processi di distribuzione e commercializzazione, ecc.) e le caratteristiche tecniche e operative del business (procedure, normative di settore, passaggi operativi, aspetti tecnologici relativi ai processi core).

f) LE AZIENDE INNOVATIVE ELABORANO MEGLIO IL SIGNIFICATO DELLA FORMAZIONE

Il sense-making è definibile come la capacità dell’impresa di elaborare una rappresentazione d’insieme della formazione, di darle significato e valore effettivo in modo consapevole. È emerso chiaramente che nelle aziende innovative questo processo simbolico è meglio sviluppato, per i due aspetti considerati:

- “**finalità della formazione**” (consapevolezza del risultato aziendale conseguibile);
- “**importanza della formazione**” (consapevolezza del valore complessivo).

Nelle imprese innovative c’è più consapevolezza degli scopi della formazione, maggiore capacità di rappresentarli e di sceglierli fra:

- a) *finalità di reazione* (la formazione serve per rispondere a pressioni esterne del mercato, per ottemperare a obblighi di legge, per ridurre in generale rischi e minacce);
- b) *finalità di mantenimento* (la formazione serve a mantenere il sistema aziendale in uno stato di equilibrio, attraverso un’attenta manutenzione dell’organizzazione nel suo complesso);
- c) *finalità di sviluppo* (la formazione serve a supportare o generare cambiamento organizzativo, sviluppo del business, crescita delle persone).

Nelle imprese innovative c’è anche una maggiore consapevolezza dell’importanza della formazione e un grado più alto di coerenza fra il “dichiarato” e l’“agito”, come appare chiaro dall’analisi di alcuni comportamenti del vertice, del management, del personale nel suo insieme, scelti fra quelli più esemplificativi dell’atteggiamento verso la formazione.



3

Le statistiche sulla formazione

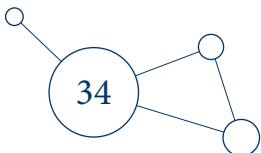
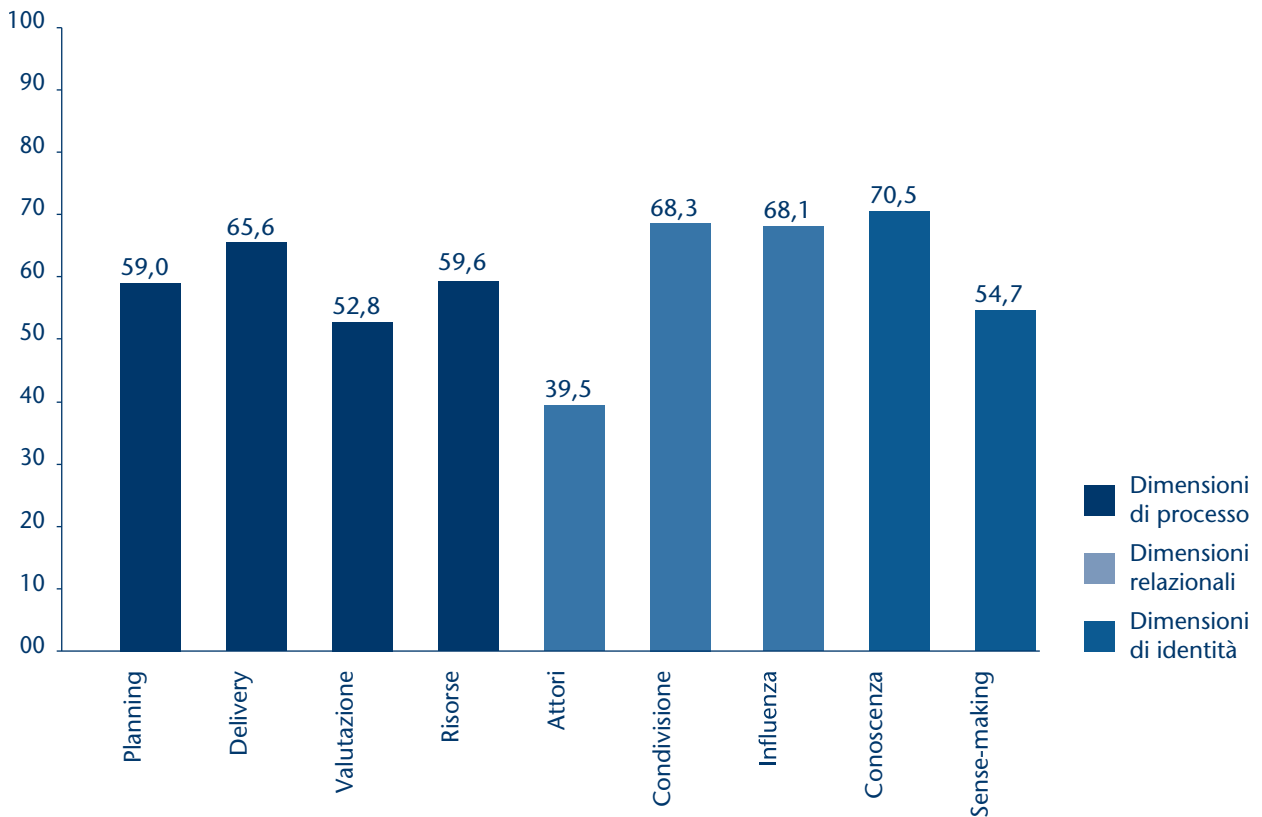
Presentiamo le **statistiche descrittive** relative al sistema formativo, in base al modello di formazione adottato dalla ricerca e basato su:

- 9 dimensioni (planning, delivery, valutazione, risorse disponibili, rete degli attori, livello di condivisione, rapporti di influenza, conoscenza dell'azienda, sense-making);
- 25 parametri (che articolano maggiormente le dimensioni).

Ricordiamo brevemente le modalità di misura adottate:

- il punteggio di ogni fattore può variare nell'intervallo 0-100 (in cui 0 = valore minimo; 100 = valore massimo);
- un punteggio più alto indica che il sistema formativo ha una prestazione migliore, si avvicina maggiormente allo standard delle migliori pratiche formative.

Valori medi delle 9 dimensioni del SISTEMA FORMATIVO



Commento

Emerge un livellamento verso l'alto dei punteggi medi di ogni dimensione della formazione.

Questo quadro conferma la **maturità della formazione aziendale** in Italia. Il know-how tecnico di gestione della formazione e la soddisfazione complessiva per le sue prestazioni hanno raggiunto livelli considerevoli.

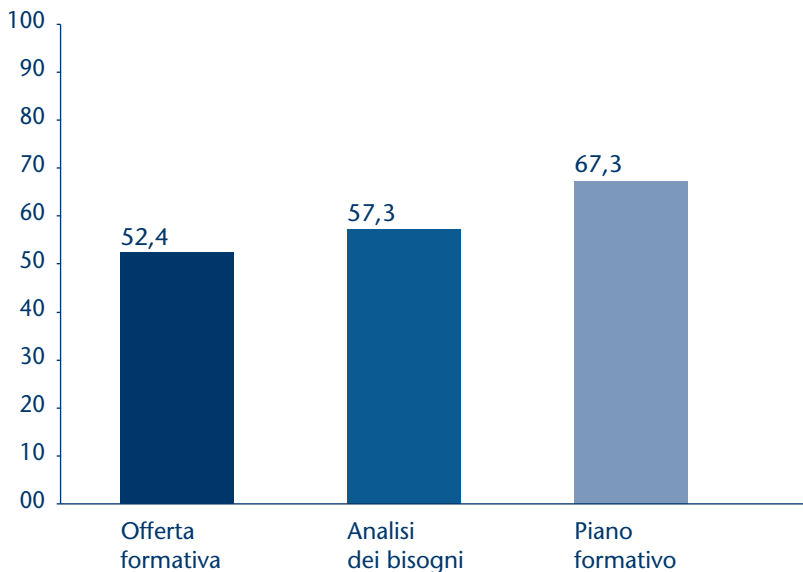
Una sola eccezione: la capacità di sviluppare la **"rete degli attori"**.

Questo dato è fortemente penalizzato dalla bassa propensione delle imprese allo scambio con il contesto esterno (migliore invece è la capacità di costruire relazioni con gli attori interni all'organizzazione).

Legenda

- 1 PLANNING** L'insieme di attività di impostazione (diagnosi delle esigenze formative, costruzione del piano formativo, definizione dell'offerta formativa aziendale) che sono all'origine di qualsiasi intervento di formazione.
- 2 DELIVERY** La fase del processo formativo che porta alla realizzazione degli interventi formativi attraverso le attività di progettazione (macro e di dettaglio), l'organizzazione operativa e infine l'erogazione ai destinatari.
- 3 VALUTAZIONE DEI RISULTATI** L'insieme di attività di monitoraggio che consentono di valutare il successo, l'efficacia e la soddisfazione degli interventi formativi e in generale il livello di prestazione del sistema formativo.
- 4 RISORSE** Quali e quante risorse di varia tipologia (finanziarie, tecnologiche, organizzative) l'azienda mette a disposizione del sistema formativo.
- 5 RETE DEGLI ATTORI** La varietà di attori con cui il sistema della formazione (in modo più specifico il team della formazione, cioè la struttura di persone che gestisce la formazione in azienda) è in relazione, sia all'interno dell'azienda sia al suo esterno.
- 6 LIVELLO DI CONDIVISIONE** L'intensità delle relazioni con gli attori interni della formazione, per quanto riguarda la loro partecipazione attiva alla gestione del sistema formativo.
- 7 RAPPORTI DI INFLUENZA** Le modalità con cui il sistema della formazione (in modo più specifico il team della formazione) influenza le altre componenti dell'azienda e allo stesso tempo ne è influenzato, determinando in tal modo il suo livello di visibilità e peso organizzativo.
- 8 CONOSCENZA DELL'AZIENDA** Le modalità con cui il sistema della formazione (in modo più specifico il team della formazione) acquisisce una conoscenza completa sull'azienda (comprensione del business, conoscenza dell'organizzazione, familiarità con le narrazioni aziendali).
- 9 SENSE-MAKING** La capacità dell'impresa di attribuire significato alla formazione effettuata (cioè valore, visione di insieme, finalità) in modo consapevole e coerente.

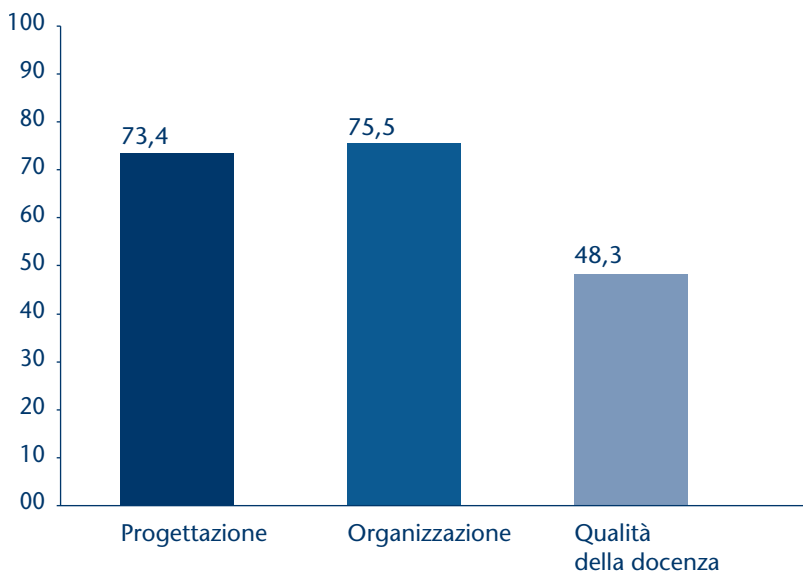
Valori medi dei parametri inclusi in PLANNING



Commento

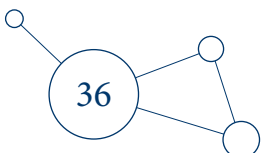
È da notare che, pur nell'andamento molto positivo di tutti e tre i parametri, le "potenzialità" espresse da "**analisi delle esigenze**" (la diagnosi dei fabbisogni formativi che periodicamente viene effettuata in azienda) e "**piano formativo**" (il processo con cui si definiscono le linee guida dell'attività formativa a medio termine) non si "scaricano" completamente nella qualità dell'"**offerta formativa**" (l'insieme di interventi formativi realizzabili e messi a disposizione dell'azienda, considerati da tre punti di vista: il contenuto, la metodologia didattica, la tipologia di destinatari).

Valori medi dei parametri inclusi in DELIVERY



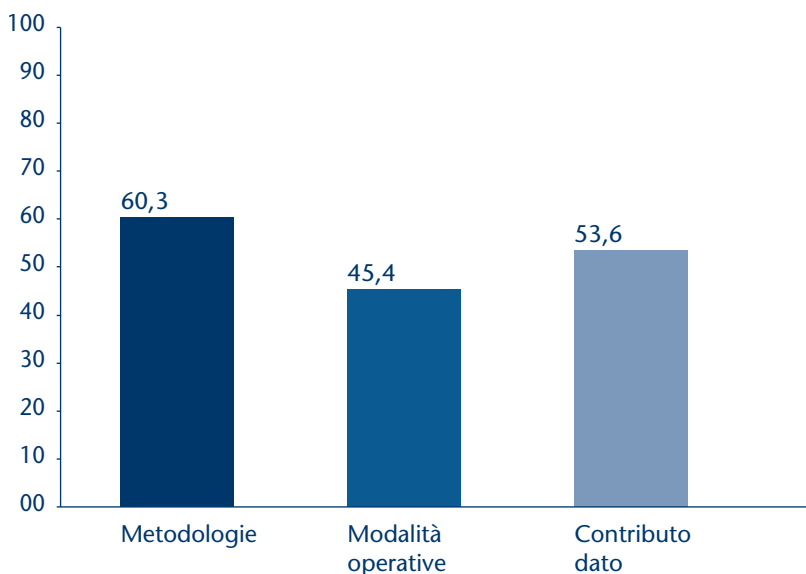
Commento

Mentre i valori di "**microprogettazione**" e "**organizzazione**" sono in media molto elevati (con la prima si intende il processo strutturato con cui è progettata in dettaglio un'iniziativa di formazione: obiettivi, modalità di apprendimento, scelta dei materiali didattici, ecc.; con la seconda si intende la capacità di "execution", cioè di gestire l'operatività di un intervento formativo), il parametro "**qualità della docenza**" ha un punteggio inferiore. Emerge chiaramente che la scelta e gestione dei formatori (attività che è alla base della riuscita di un intervento di formazione e di una buona prestazione didattica) sono pratiche non ancora pienamente diffuse.





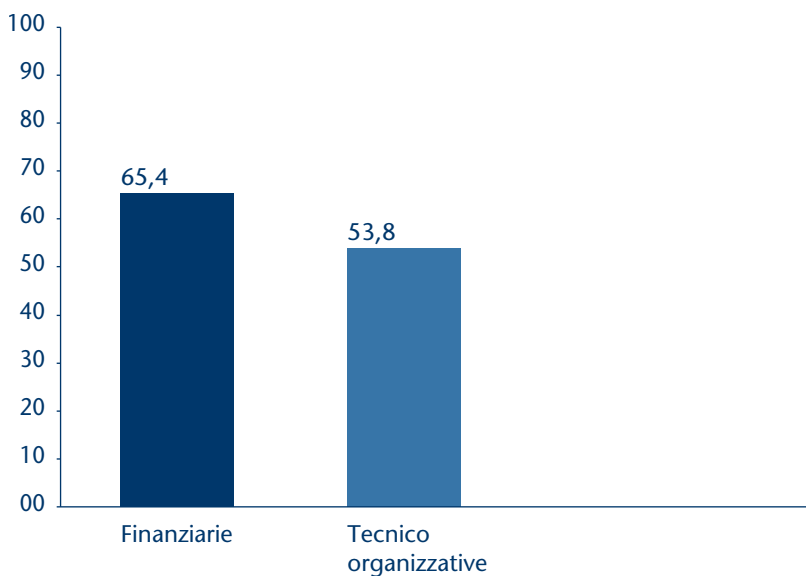
Valori medi dei parametri inclusi in VALUTAZIONE



Commento

Questa fase del processo formativo è quella meno presidiata; il punto critico non è costituito dalla diffusione delle **“metodologie valutative”** (con questo parametro si intende l’uso delle tre principali tecniche di valutazione: gradimento dei partecipanti, apprendimento acquisito, trasferimento nella prestazione di lavoro). L’aspetto problematico sono le **“modalità operative”** (il processo di raccolta, elaborazione e condivisione delle informazioni che rende utilizzabili gli output prodotti dalla valutazione), che si ripercuote sull’effettivo **“contributo della valutazione”** (cioè il valore da essa generato in termini di indicazioni per il miglioramento dell’azienda). In altre parole, la valutazione dei risultati è impostata tecnicamente, ma non viene utilizzata e valorizzata al meglio.

Valori medi dei parametri inclusi in RISORSE

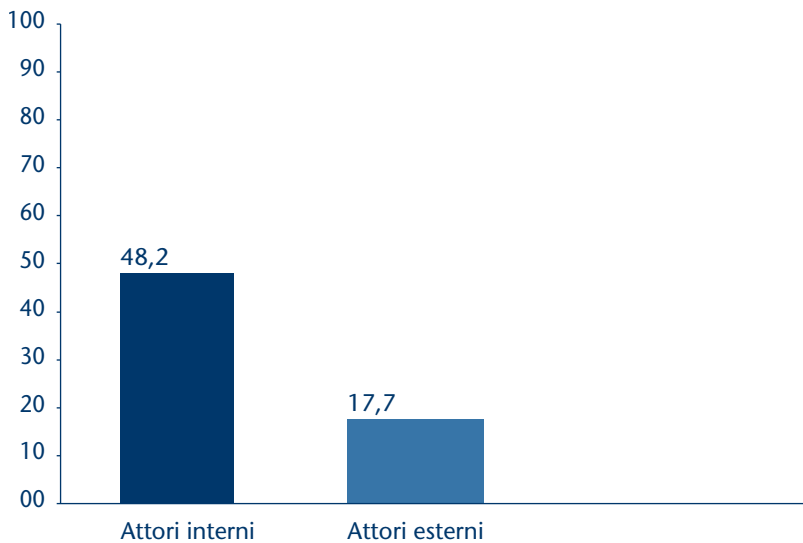


Commento

La ricerca conferma che attualmente le risorse messe a disposizione della formazione non rappresentano un problema. Il livello di **“risorse finanziarie”** (il budget della formazione) è considerato accettabile e soddisfacente, come pure, anche se su valori inferiori, il livello delle **“risorse tecnico-organizzative”** (cioè la qualità professionale degli specialisti interni che gestiscono il sistema formativo, il cosiddetto **“team della formazione”**, i mezzi tecnici e tecnologici a disposizione, il sistema informativo della formazione).



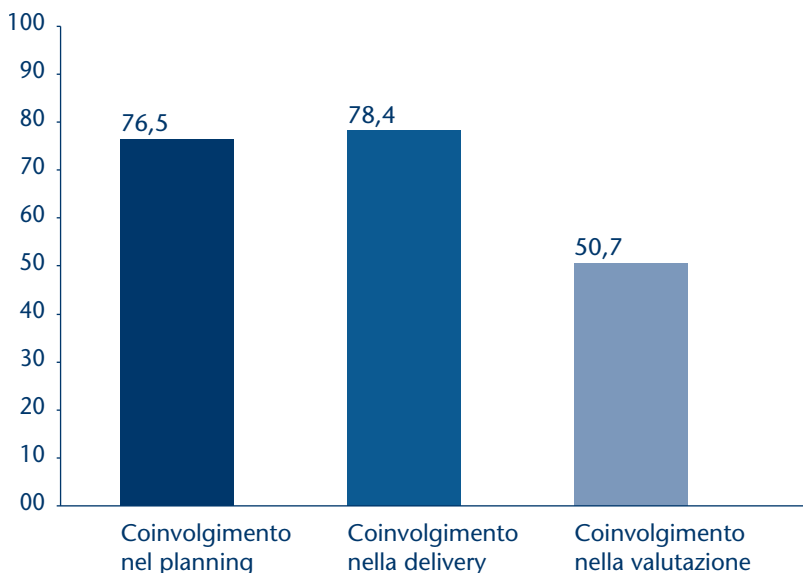
Valori medi dei parametri inclusi in RETE DEGLI ATTORI



Commento

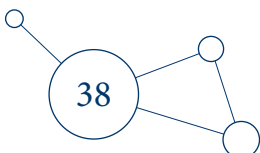
Emerge una realtà a due facce. È molto buona in media la capacità del team della formazione (il personale che internamente ha la responsabilità di gestire il sistema formativo) di costruire e sviluppare **“relazioni interne”** (con ciò si intende lo scambio con soggetti interni, quali: docenti e progettisti, management di linea, vertice aziendale, direzione del personale, partecipanti, ecc.). L’investimento verso le **“relazioni esterne”** è invece molto basso (il network di contatti esterni con la comunità professionale dei formatori, clienti e fornitori dell’azienda, la pubblica amministrazione, associazioni di categoria e professionali, il sistema scolastico e universitario).

Valore medio dei parametri inclusi in LIVELLO DI CONDIVISIONE



Commento

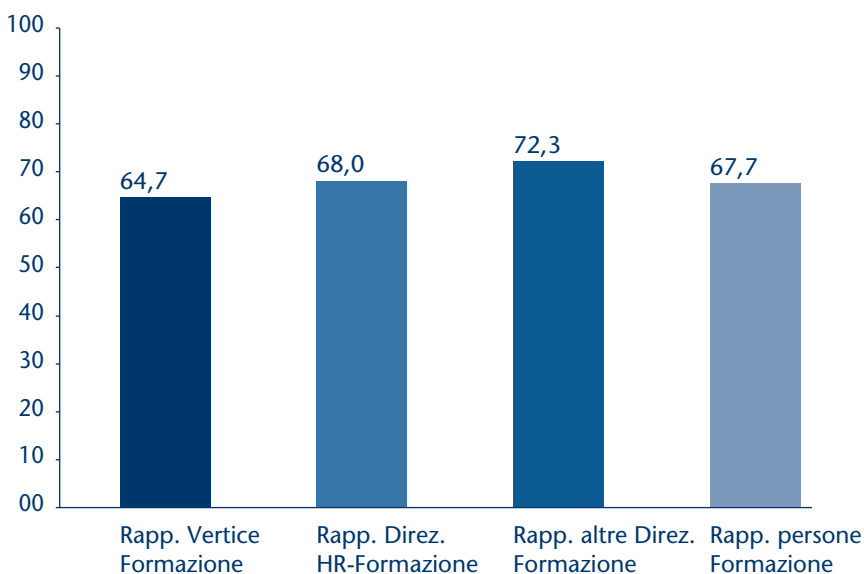
Anche questa dimensione conferma, da un’altra prospettiva (quella dell’intensità dello scambio, intesa come partecipazione attiva degli attori interni alla gestione delle tre macrofasi del processo formativo), la **buona capacità di sviluppare le relazioni interne**. Il valore riferito alla valutazione riflette il minore utilizzo e la minore diffusione all’interno delle aziende della valutazione dei risultati.





2. INNOVAZIONE E FORMAZIONE: I RISULTATI DELLA RICERCA

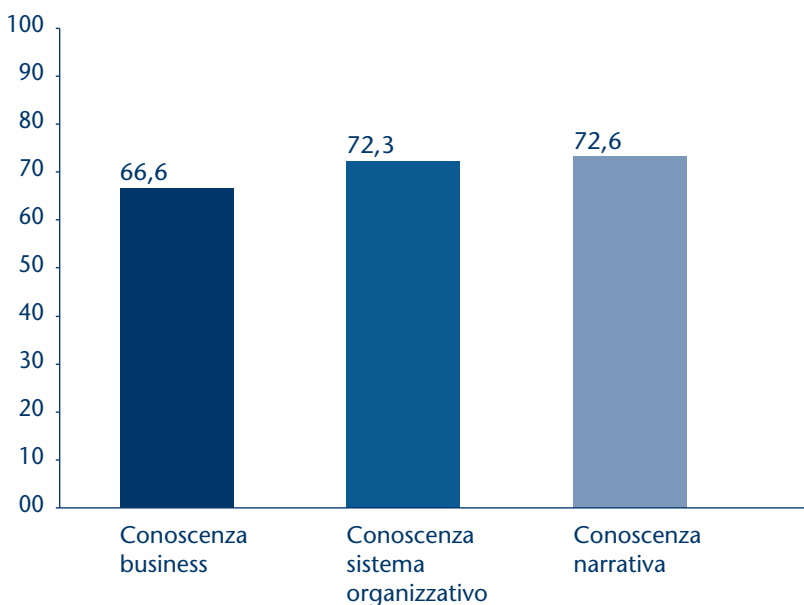
Valori medi dei parametri inclusi in RAPPORTI DI INFLUENZA



Commento

Tutti i parametri considerati danno un quadro coerente: la formazione non ha il peso organizzativo di altre componenti aziendali, ma ha una visibilità valutata positivamente: il team della formazione ha relazioni di reciproca influenza con i principali interlocutori interni (**“vertice, altre direzioni, funzione HR, dipendenti”**), grazie alle quali è coinvolto nelle decisioni aziendali.

Valori medi dei parametri inclusi in CONOSCENZA DELL’AZIENDA

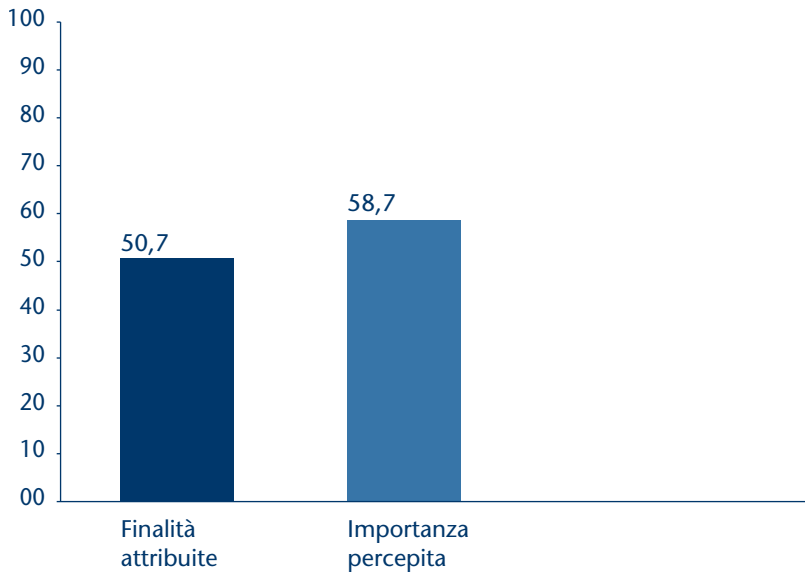


Commento

Altro dato fortemente positivo è il livello di conoscenza del sistema-azienda da parte del team della formazione, che risulta elevato da ogni punto di vista: **“conoscenza del business”** (strategie, aspetti gestionali, operatività tecnica), **“conoscenza dell’organizzazione”** (la familiarità con le politiche e i processi HR, con le altre funzioni aziendali e con il personale), **“conoscenza narrativa”** dell’azienda (la memoria del passato e l’immaginazione del futuro, forme di conoscenza meno razionali e quasi mai formalizzate, incentrate, come tutte le narrazioni, su personaggi ed eroi, episodi ed esempi, insegnamenti).

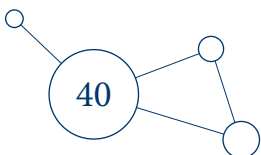


Valori medi dei parametri inclusi in SENSE-MAKING



Commento

Le aziende dimostrano di saper elaborare il senso e significato della formazione, con una certa diversità fra i due parametri: la capacità di attribuire **"importanza"** al training (verificata attraverso alcuni comportamenti che sono esemplificativi dell'atteggiamento verso la formazione) risulta più alta. L'attribuzione di **"finalità"** alla formazione (che possono essere classificate in tre tipologie: finalità di reazione, di mantenimento e di sviluppo) è un processo organizzativo più impegnativo, come dimostra il punteggio medio inferiore.





Le statistiche sull'innovazione

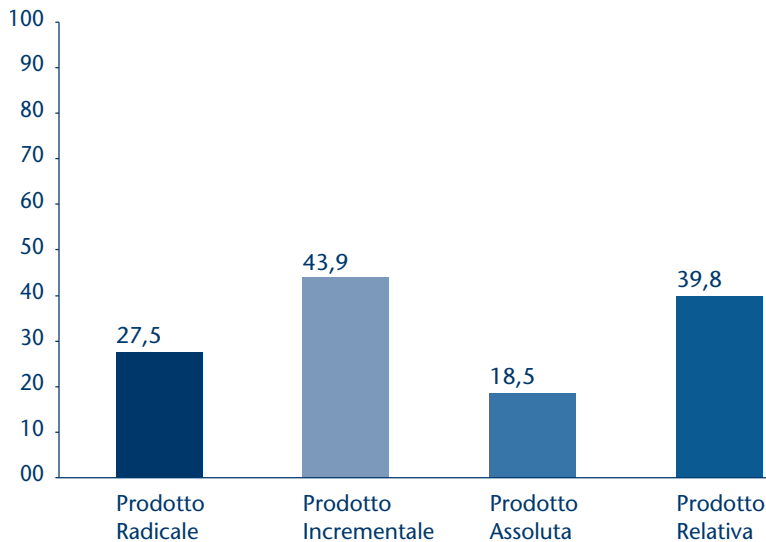
Presentiamo le **statistiche descrittive** sull'innovazione in base al modello adottato dalla ricerca e basato su:

- 4 tipologie di innovazione (di prodotto, tecnologica di processo, organizzativa, di mercato);
- 4 misure di intensità dell'innovazione (radicale/incrementale, assoluta/relativa).

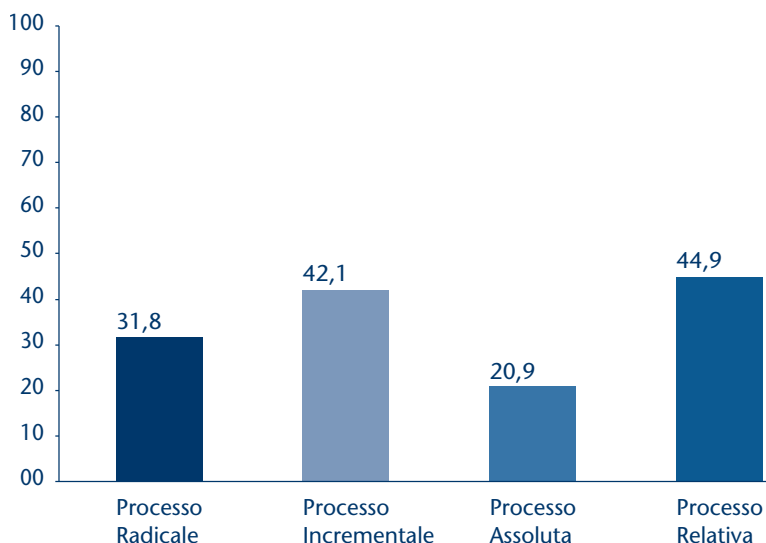
Ricordiamo brevemente le modalità di misura adottate:

- il punteggio di ogni fattore può variare nell'intervallo 0-100 (in cui 0 = valore minimo; 100 = valore massimo);
- un punteggio più alto indica che la capacità di innovare dell'impresa è migliore.

Valori medi dell'INNOVAZIONE DI PRODOTTO



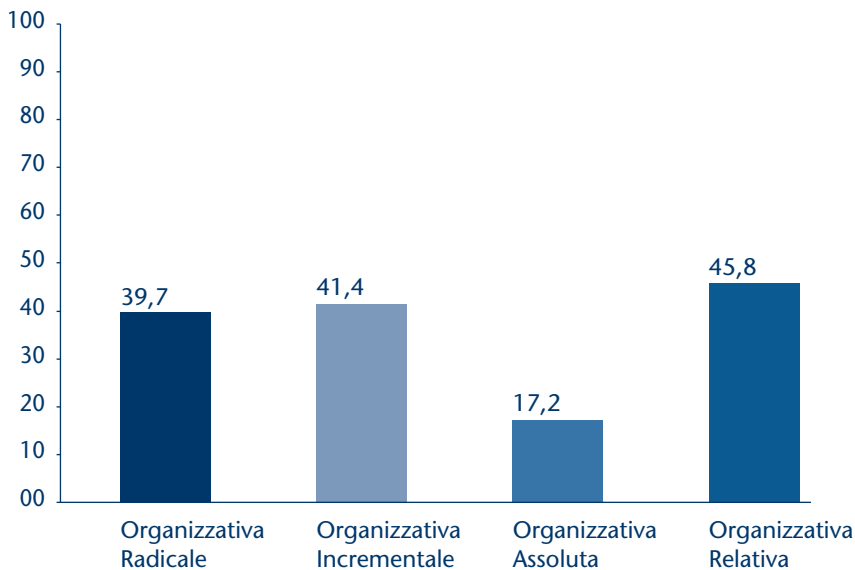
Valori medi dell'INNOVAZIONE DI PROCESSO



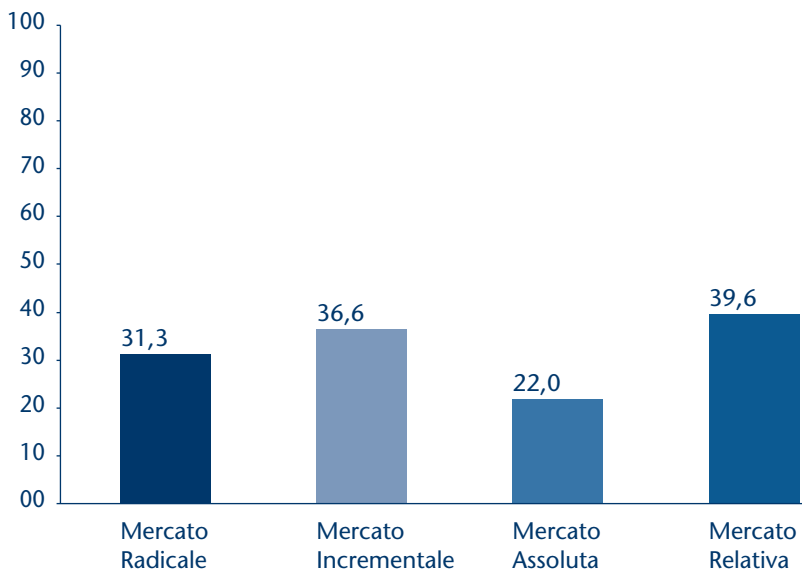
Commento

I dati presentati sono relativi alla tipologia di innovazione. Quale strategia prevalente di innovazione emerge? I punteggi medi ci dicono che **le aziende privilegiano i fattori interni di innovazione** (quelli relativi a come l'azienda funziona al suo interno): l'**“innovazione di processo”** (l'introduzione di processi aziendali del tutto nuovi o significativamente migliorati dal punto di vista tecnologico, che può riguardare qualsiasi processo aziendale, non solo quello produttivo, e qualsiasi tecnologia, non solo l'information technology) e l'**“innovazione organizzativa”** (l'adozione di nuove modalità di management, di organizzazione del lavoro, di nuovi assetti nella struttura organizzativa o il miglioramento significativo di quelli esistenti). Valori complessivi un po' più bassi hanno invece le due forme di innovazione di "front-end" (quelle più direttamente a contatto con il contesto esterno e il mercato): l'**“innovazione di prodotto”** (la realizzazione e l'introduzione effettiva sul mercato di prodotti/servizi del tutto

Valori medi dell'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA



Valori medi dell'INNOVAZIONE DI MERCATO



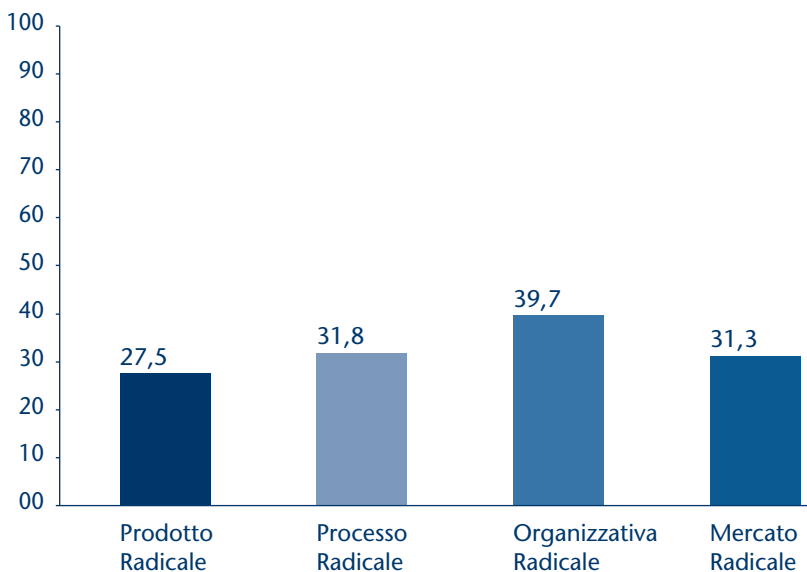
nuovi per quanto riguarda performance, caratteristiche tecniche e valore d'uso oppure già esistenti ma significativamente migliorati e modificati) e l'“**innovazione di mercato**” (le soluzioni nuove o significativamente migliorative nelle strategie e pratiche di commercializzazione, nel marketing e nella vendita).

L'interpretazione possibile di questa tendenza è legata probabilmente alle caratteristiche dimensionali e di settore di queste imprese. Si può ipotizzare che attualmente il settore food e il sistema moda condividano un elemento: sono business abbastanza “maturi” dove è più difficile introdurre effettive novità di prodotto, entrare su nuovi mercati, innovare la commercializzazione. Fattori competitivi diventano allora l'ottimizzazione della “macchina” organizzativa: l'innovazione tecnologica dei processi, l'evoluzione delle strutture interne.

Per quanto riguarda le dimensioni, l'ipotesi è che le imprese medie o grandi (quelle analizzate dalla ricerca) abbiano complessità e articolazione tali che i margini di miglioramento su tecnologie di processo e organizzazione garantiscano da soli un vantaggio competitivo. Discorso opposto per la piccola e microimpresa, che essendo per natura “leggera”, sono portate ad avere una strategia di innovazione basata non su “fattori interni”, ma su prodotto e mercato.



Valori medi dell'INNOVAZIONE RADICALE

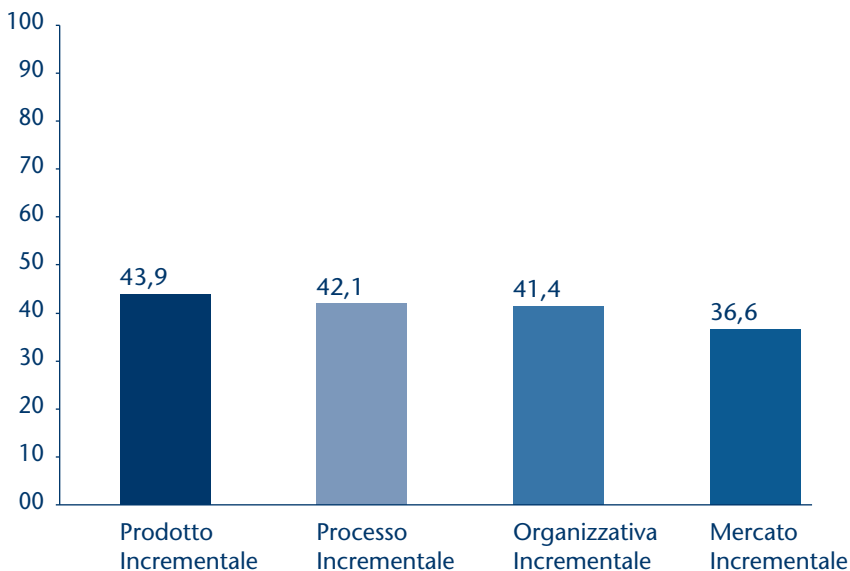


Commento

I dati presentati descrivono un secondo aspetto dei fenomeni innovativi, la qualità o intensità dell'innovazione.

È possibile indicare una strategia prevalente delle aziende anche da questo punto di vista? Sembra proprio di sì: **le aziende preferiscono un "approccio soft" all'innovazione** e quindi si concentrano sull'**"innovazione incrementale"** (il miglioramento che opera progressivamente su elementi del sistema aziendale già esistenti) e sull'**"innovazione relativa"** (che si ha quando l'originalità dell'innovazione è tale solo per l'azienda che la introduce, quindi è già presente nel suo settore di business). Questa tendenza si ripete in tutte le forme di innovazione considerate (di prodotto, di processo, organizzativa e di mercato).

Valori medi dell'INNOVAZIONE INCREMENTALE

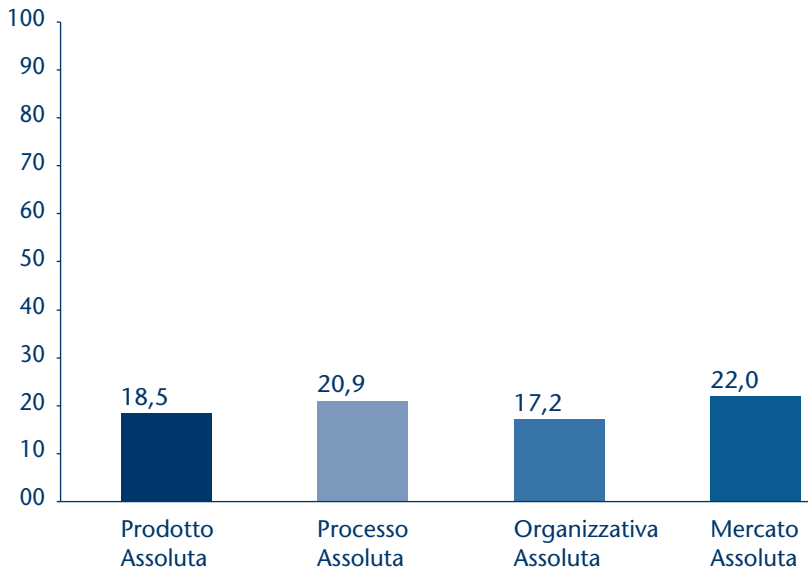


I punteggi medi indicano che le due altre tipologie di innovazione sono meno frequenti: l'**"innovazione radicale"** (il miglioramento del tutto nuovo, inedito rispetto al passato, che rappresenta una chiara discontinuità) e l'**"innovazione assoluta"** (che si ha quando l'originalità dell'innovazione introdotta è tale per tutto il settore di business in cui l'azienda opera e non solo per essa).

Gran parte delle aziende preferisce dunque una strategia da "follower", basata sull'adozione personalizzata e graduale di elementi innovativi introdotti da al-

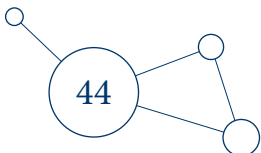
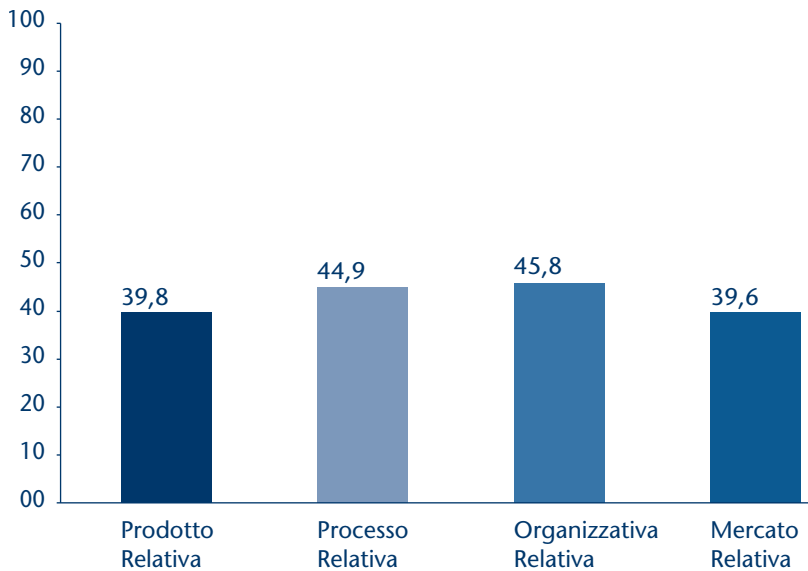


Valori medi dell'INNOVAZIONE ASSOLUTA



tri. I dati probabilmente dipendono dalla natura delle due ultime modalità di innovazione. Non c'è dubbio che essere assolutamente e radicalmente innovativi è oggettivamente più difficile: siamo alle frontiere dell'innovazione, dove è necessaria maggiore progettualità, la grande "scoperta" è un fatto raro, il rischio e i costi aumentano, la gestione si fa più complessa.

Valori medi dell'INNOVAZIONE RELATIVA





Le correlazioni statistiche fra i due fenomeni

Presentiamo le **statistiche di correlazione** fra i valori relativi all'innovazione e i valori relativi al sistema formativo. Per correlazione in statistica si intende una relazione fra due grandezze che variano in modo coerente: all'aumentare/diminuire della prima varia anche la seconda di una quantità costante.

Nelle tabelle sono inserite in colonna le 4 tipologie di innovazione, mentre in riga compaiono due indici statistici fondamentali per la corretta lettura dei dati.

1. **Coefficiente di Pearson**: indica quanto è intensa la correlazione fra le due variabili considerate. Il valore del coefficiente può variare da -1 a 0 per le correlazioni negative (all'aumentare della prima variabile diminuisce la seconda) e da 0 a $+1$ per le correlazioni positive (all'aumentare della prima variabile aumenta la seconda). Più il valore si avvicina a $+1$ o a -1 , maggiore è l'intensità della relazione. Viceversa, più il valore si avvicina a 0 , quanto meno intensa è la relazione. Nelle tabelle seguenti, se non è indicato il valore ($-$), la correlazione è prossima o eguale a 0 .
2. **Significatività statistica**: indica con quanta sicurezza o probabilità la correlazione calcolata sul campione non è frutto del caso, ma reale: ripetendo l'analisi con N campioni differenti, si otterrebbe lo stesso risultato. Il limite di significatività utilizzato in questo caso è di $0,05$, che comporta una sicurezza o probabilità del 95% . Nelle tabelle seguenti sono riportati solo i dati che ottemperano tale limite di significatività; dove non è indicato alcun valore ($-$), il dato di correlazione è superiore al limite di $0,05$.

Correlazione Planning-Innovazione

	Prodotto	Processo	Organizzativa	Mercato
Coefficiente di Pearson	,335	,385	,435	,432
Significatività	0,026	0,011	0,004	0,005

Correlazione Delivery-Innovazione

	Prodotto	Processo	Organizzativa	Mercato
Coefficiente di Pearson	,442	,396	,414	,349
Significatività	0,004	0,011	0,008	0,032

Correlazione Valutazione-Innovazione

	Prodotto	Processo	Organizzativa	Mercato
Coefficiente di Pearson	,385	–	,338	,312
Significatività	0,01	–	0,027	0,047

Correlazione Risorse-Innovazione

	Prodotto	Processo	Organizzativa	Mercato
Coefficiente di Pearson	–	–	–	–
Significatività	–	–	–	–

Correlazione Rete degli attori-Innovazione

	Prodotto	Processo	Organizzativa	Mercato
Coefficiente di Pearson	,307	–	,415	,347
Significatività	0,043	–	0,006	0,026

Correlazione Livello di condivisione-Innovazione

	Prodotto	Processo	Organizzativa	Mercato
Coefficiente di Pearson	,380	–	,532	–
Significatività	0,011	–	0	–

Correlazione Influenza-Innovazione

	Prodotto	Processo	Organizzativa	Mercato
Coefficiente di Pearson	–	–	–	–
Significatività	–	–	–	–

Correlazione Conoscenza dell'azienda-Innovazione

	Prodotto	Processo	Organizzativa	Mercato
Coefficiente di Pearson	,374	–	–	,327
Significatività	0,013	–	–	0,037

Correlazione Sense-making-Innovazione

	Prodotto	Processo	Organizzativa	Mercato
Coefficiente di Pearson	–	–	,328	,429
Significatività	–	–	0,034	0,006

Commento

I dati di correlazione dicono inequivocabilmente che **esiste un rapporto effettivo tra sistema della formazione e livello di innovazione**. Ricordiamo che la correlazione statistica non indica un rapporto causale (per cui un fenomeno causa l'altro, che ne è l'effetto), ma in questo caso esprime un fatto essenziale: al crescere delle prestazioni in campo formativo cresce anche il livello di innovazione dell'impresa e viceversa.

In particolare, **l'innovazione è correlata a 6 dimensioni su 9 della formazione** e a 14 parametri su 25.

I valori delle correlazioni presentate non sono particolarmente elevati, ma bisogna tener conto della complessità di un'impresa e del fatto che i fattori alla base dell'innovazione di successo sono innumerevoli.

Aver dimostrato comunque che una variabile soft come la formazione contraddistingue

le aziende innovative è un risultato per nulla scontato e molto importante.

In sintesi, si può affermare che:

1. le aziende innovative curano maggiormente la gestione del processo formativo (hanno valori più alti nella capacità di management della formazione in termini di planning, delivery, valutazione dei risultati);
2. le aziende innovative non spendono e non investono di più in formazione (la dimensione "Risorse disponibili" non è infatti correlata all'innovazione);
3. le aziende innovative sviluppano meglio le relazioni con gli attori interni, ma non

riconoscono maggiore peso organizzativo alla formazione (le dimensioni "Rete degli Attori" e "Livello di condivisione" correlano con l'innovazione, ma non la dimensione "Influenza");

4. le aziende innovative hanno una maggiore conoscenza di se stesse (i valori sono più alti rispetto alle imprese meno innovative);
5. le aziende innovative elaborano meglio il significato della formazione.

Per un'analisi di maggiore dettaglio delle singole correlazioni si veda il paragrafo "I risultati più rilevanti".

PARTE

3

Pratiche di successo *nella formazione*

In questa parte sono descritte oltre 40 pratiche di successo selezionate dalla letteratura specialistica, dall'esperienza professionale di formatori e consulenti, dalla conoscenza sul campo di HR manager.

Per pratica di successo s'intende una modalità operativa di gestire il sistema formativo che è risultata efficace e che si presta a una applicazione generalizzata, cioè in contesti aziendali diversi e molteplici.

Le pratiche illustrate toccano tutte le 9 dimensioni del sistema formativo: *planning, delivery, valutazione, risorse disponibili, rete degli attori, livello di condivisione, rapporti di influenza, conoscenza dell'azienda, sense-making.*

Di ogni pratica sono indicate le dimensioni e i parametri del sistema formativo a cui si riferisce, viene data una breve descrizione, sono dichiarati, quando possibile, gli indicatori di misura.

Infine, viene segnalato se la pratica di successo è correlata o no alla capacità di innovare di un'azienda.

Premessa

Uno degli output della ricerca è stata l'individuazione di circa **40 pratiche di successo** nella gestione della formazione aziendale.

Il processo di selezione delle pratiche si è svolto nel modo seguente:



CARATTERISTICHE DELLE PRATICHE

- Non esprimono la media di quello che si fa nelle aziende, ma indicano "quello che è utile fare" (sono esempi di eccellenza, casi di successo nella formazione).
- Sono state concepite come un benchmark con cui ogni azienda si può confrontare: sono collegate a uno o più indicatori di performance della formazione (alcuni quantitativi, altri qualitativi), di cui è data una breve descrizione.
- Condividono il limite di tutti i benchmark: sono una ricostruzione di quanto nel passato si è rivelato efficace e di successo; ciò che è "nuovo" (e parlando di innovazione questo è un punto centrale) può sfuggire a valutazioni basate su indicatori dati.



3. PRATICHE DI SUCCESSO NELLA FORMAZIONE

- d) Non sono riferite all'universo di aziende studiato (l'industria alimentare e della moda) e dunque possono avere applicazione in ogni impresa.
- e) Costituiscono una fonte – ci auguriamo – preziosa di know-how, ma non eliminano il complesso e fondamentale lavoro di adattamento all'identità unica e particolare di ogni azienda.
- f) Sono segnalate quali (una parte) hanno un collegamento accertato con la capacità di innovare: infatti, non tutte le pratiche che generano eccellenza nella formazione sono anche necessariamente fattori di innovazione.

Le pratiche sono raggruppate in base alle **9 dimensioni del sistema formativo** che la ricerca ha considerato e che ricordiamo:





Planning della formazione

Che cos'è

L'insieme di attività di impostazione (diagnosi delle esigenze, definizione dell'offerta formativa, costruzione del piano formativo) che sono il punto di partenza di qualsiasi intervento di formazione.

I parametri considerati

Le pratiche di successo

1. ANALISI DELLE ESIGENZE



- 1.1 Chiarire e diversificare i risultati attesi dall'analisi delle esigenze.
- 1.2 Utilizzare fonti eterogenee.
- 1.3 Applicare le metodologie di gestione per competenze.

2. PIANO DELLA FORMAZIONE



- 2.1 Bilanciare formazione pianificata e formazione on demand.
- 2.2 Applicare la logica di co-design.

3. OFFERTA FORMATIVA



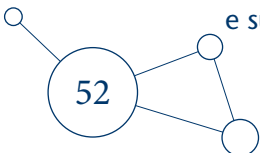
- 3.1 Scegliere un mix di tipologie didattiche.
- 3.2 Differenziare la popolazione dei partecipanti.



Correlato all'innovazione

1. L'ANALISI DELLE ESIGENZE

L'analisi delle esigenze ha un'importanza crescente nella gestione del processo formativo. La ragione di fondo è che **sta diminuendo la quota di formazione "a catalogo"** (focalizzata su bisogni formativi diffusi, rivolta a grandi numeri, replicata su molte edizioni) e **sta crescendo l'importanza della formazione "on demand"** (interventi che nascono da richieste specifiche legate al cambiamento organizzativo nelle sue varie forme, su popolazioni aziendali circoscritte o operanti in Funzioni aziendali ben identificate o coinvolte in progetti o processi specifici). Nel primo caso la definizione del bisogno formativo è fatta con minor frequenza, nel secondo è necessariamente ripetuta in quanto ogni intervento diventa un progetto a sé, personalizzato e su misura.





3. PRATICHE DI SUCCESSO NELLA FORMAZIONE

1.1 Chiarire e diversificare i risultati attesi dall'analisi delle esigenze

L'oggetto dell'analisi delle esigenze può essere molto articolato: l'azienda nel suo insieme, una sua componente (Funzione, servizio, sede operativa, ecc.), una popolazione aziendale (famiglia professionale, ruolo, cluster di dipendenti come i neoassunti, gli alti potenziali, ecc.). È fondamentale individuare con chiarezza che cosa si vuole ottenere per focalizzare la raccolta di informazioni su poche variabili ed elementi. È inoltre consigliabile che i risultati attesi siano sufficientemente vari e diversificati. La ricerca ha considerato in particolare i seguenti risultati dell'analisi delle esigenze:

- identificare meglio i macrocontenuti dell'intervento formativo ipotizzato;
- verificare che la formazione sia la risposta giusta al problema/opportunità individuati;
- formulare gli obiettivi e i risultati attesi dall'intervento formativo ipotizzato;
- rendere più coerente la scelta della tipologia di formazione (aula, formazione esperienziale, e-learning, sul campo, ecc.);
- individuare chiaramente i partecipanti della formazione (ruolo, livello di competenza in ingresso, aspettative);
- stabilire una priorità e un ordine di urgenza alle diverse necessità formative.

La ricerca ha utilizzato come indicatori di misura l'esistenza e la numerosità dei risultati che si sono in media conseguiti.

1.2 Utilizzare fonti eterogenee

Per quanto riguarda "chi" coinvolgere nell'analisi delle esigenze, l'indicazione prevalente è l'utilità ed efficacia di ricorrere a più fonti informative, eterogenee fra loro. Questo approccio è determinante per poter costruire una "evidenza organizzativa", un processo di comprensione della realtà aziendale basato sul confronto di percezioni diverse e la raccolta di una pluralità di informazioni. Le fonti, che possono essere di tipo "desk" (fonti documentali di qualsiasi natura) oppure dirette (scambio con soggetti e figure aziendali), sono state classificate nel seguente modo:

- esito di audit e survey aziendali (qualità, customer satisfaction, analisi organizzative, ecc.);
- esito di processi di monitoraggio HR (analisi di clima interno, valutazione del personale, esito della formazione passata, ecc.);
- indicazioni del vertice aziendale (piani strategici, comitati di direzione, richieste dirette del top management, ecc.);
- confronto con la linea;
- richieste da parte di altri soggetti interni (singoli dipendenti, sindacato, team di lavoro, ecc.);



- proposte della Funzione Formazione stessa o di docenti interni;
- temi che godono di finanziamenti pubblici alla formazione o derivanti da normative;
- segnalazioni provenienti dal mercato (clienti o fornitori, concorrenza);
- stimoli raccolti dalla comunità professionale dei formatori (proposte di società di consulenza, università, convegni e pubblicazioni di settore, ecc.).

La ricerca ha utilizzato come indicatori di misura la varietà e il numero delle fonti utilizzate.

1.3 Applicare le metodologie di gestione per competenze

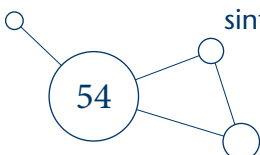
In riferimento al “come” effettuare l’analisi delle esigenze (con quali strumenti e tecniche), la mappatura delle competenze (un repertorio che identifica e classifica le principali competenze presenti in azienda facendo riferimento alla classica distinzione fra conoscenze, know-how tecnico e comportamenti organizzativi) risulta di grande utilità. Questa metodologia serve di fatto in ogni fase del processo formativo, ma è determinante nell’analisi delle esigenze per:

- descrivere con chiarezza su che cosa si vuole fare formazione (contenuti e temi);
- definire il livello di competenza di ingresso dei partecipanti e successivamente il livello di uscita;
- formulare gli obiettivi in termini di competenze da sviluppare;
- stabilire dei target specifici di apprendimento (utilizzando le scale di misurazione delle competenze);
- scegliere la tipologia formativa più adatta rispetto alle competenze da formare.

La ricerca ha utilizzato come indicatori di misura l’esistenza di una mappatura delle competenze e l’ampiezza della sua applicazione.

2. IL PIANO FORMATIVO

Per piano della formazione intendiamo un atto aziendale che, a partire dall’analisi delle esigenze, definisce per un periodo di tempo dato (di solito un anno, ma anche 2-3 anni) **le linee guida dell’attività formativa**. In genere il piano formativo è sintetizzato in uno o più documenti che contengono: la strategia formativa, la descrizione sintetica degli interventi, la quantificazione delle ore/giorni dedicati alla formazione,





3. PRATICHE DI SUCCESSO NELLA FORMAZIONE

il planning temporale di massima. Non esiste una metodologia consolidata di costruzione del piano formativo, come non è possibile stabilire uno standard nell'ampiezza, articolazione e struttura. Le soluzioni efficaci da adottare sono molto varie e non generalizzabili.

Il piano formativo deve comunque soddisfare alcune condizioni: deve essere effettivamente applicabile e non un esercizio inutile e dispendioso; deve inoltre essere modificabile e adattabile ai cambiamenti che inevitabilmente sopraggiungono in un'azienda in un arco di tempo almeno annuale. Attualmente l'utilità dei piani formativi è messa in forte discussione dall'incertezza e instabilità dei mercati e dello scenario economico, che si ripercuote, come è noto, sulla capacità e possibilità delle aziende di fare strategie e pianificare. Tuttavia, dalla ricerca è emerso che avere un piano di azione è comunque vantaggioso per gestire l'attività formativa.

2.1 Bilanciare formazione pianificata e formazione on demand

La formazione non può e non deve essere pianificata per intero. Meglio, dunque, un piano formativo snello ma realizzabile, che lasci ampio spazio alla formazione on demand, per sua natura non prevedibile. Non esiste un bilanciamento ideale tra queste due tipologie di formazione: non solo cambia da azienda ad azienda, ma in momenti diversi cambia anche per la stessa azienda.

Il punto di equilibrio tra formazione pianificata e formazione on demand non si colloca né nel mezzo, né agli estremi (cut off al 20-30%). I casi in cui è giustificato pianificare oltre il 75% della formazione sono rari.

La ricerca ha utilizzato come indicatori di misura la quota di formazione pianificata e il grado della sua attuazione.

2.2 Applicare la logica di co-design

Il piano formativo impegna chi lo dovrà gestire per un periodo di tempo abbastanza lungo. L'indicazione è di farne l'oggetto di un confronto con vari attori aziendali e possibilmente costruirlo con modalità partecipative. La sua qualità migliora notevolmente se si adotta un approccio "client-oriented": si progetta non solo con il supporto degli specialisti della formazione, ma insieme ai committenti e ad altre figure aziendali. Sono state considerate nella ricerca le seguenti tipologie di attori della formazione:

- a) professionista dell'apprendimento
 - formatore esterno o interno;
 - progettista;
 - risorse della Funzione Formazione;



- b) esperto di contenuto
 - esperto interno;
 - esperto esterno (tecnici del settore, docenti universitari, ecc.);
- c) gestore del contesto organizzativo
 - Direzione del Personale;
 - funzioni interne committenti;
 - vertice aziendale.

La ricerca ha utilizzato come indicatore di misura il coinvolgimento di tutte le tipologie di attori.

3. L'OFFERTA FORMATIVA

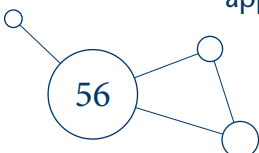
Per offerta formativa intendiamo l'“output” del sistema formativo, cioè l'insieme di interventi formativi realizzabili e messi a disposizione dell'azienda. Tre sono i fattori che la ricerca ha considerato per qualificare un intervento formativo: **il contenuto formativo, la tipologia didattica, le caratteristiche dei destinatari.**

L'offerta formativa rispecchia la fase contingente che un'azienda sta attraversando. Ricordiamo che la ricerca ha abbracciato un periodo abbastanza lungo (i dati raccolti sono relativi al triennio 2006-2008) per evitare di scambiare un assetto temporaneo del sistema formativo di un'azienda per un fatto strutturale. Un'azienda può privilegiare specifici contenuti, destinatari e tipologie didattiche per fasi anche prolungate, ma tende a riequilibrare l'offerta di formazione nel medio periodo (a 3-4 anni).

Per quanto riguarda i contenuti, non è emersa alcuna indicazione univoca che esistano pratiche di successo generalizzabili. Da un lato, non esistono classificazioni che tengano realmente conto della varietà notevole di temi che sono oggetto di un intervento formativo, oppure sono molto generali. Dall'altro, **non esiste un contenuto specifico che sia garanzia di efficacia della formazione.** Anzi, sembra esatto il contrario: qualsiasi tema può essere un argomento efficace di formazione se è coerente con il contesto aziendale, la sua strategia, la sua cultura, le esigenze di sviluppo organizzativo e delle persone.

3.1 Scegliere un mix di tipologie didattiche

La tipologia didattica differenzia gli interventi formativi in base alla metodologia di apprendimento prevalente.





3. PRATICHE DI SUCCESSO NELLA FORMAZIONE

È stata utilizzata la seguente classificazione:

- aula;
- sul campo (action-learning, addestramento sul posto di lavoro, affiancamento);
- esperienziale (outdoor training, teatro d'impresa, ecc.);
- coaching (individuale, di gruppo, executive, professionale);
- e-learning di base (apprendimento basato su materiali audiovisivi stand alone o fruiti in rete aziendale);
- e-learning avanzato (apprendimento in aule virtuali, tutor a disposizione, monitoraggio);
- partecipazione a eventi di settore con valenza formativa (convegni, fiere, manifestazioni commerciali);
- formazione blended (aula + una o molte fra le opzioni precedenti).

Non c'è una tendenza netta che faccia supporre l'esistenza di una tipologia formativa preferibile ad altre, oltre al fatto prevedibile che la formazione d'aula è quantitativamente la più diffusa, ma non per questo la più efficace. Non è possibile quindi formulare una buona pratica di valore generale. È emersa comunque dalla ricerca un'indicazione chiara: la molteplicità di opzioni garantisce meglio la qualità dell'offerta formativa. In conclusione, se non esiste una tipologia formativa preferibile in assoluto, la strategia più efficace è provarne e utilizzarne diverse in base alle specificità dell'intervento formativo.

La ricerca ha utilizzato come indicatore di misura la varietà di tipologie formative.

3.2 Differenziare la popolazione dei partecipanti

L'offerta formativa è infine descrivibile in base ai partecipanti a cui è destinata. L'approccio migliore è quello intermedio fra:

- a) formazione indifferenziata (tendenza a privilegiare la formazione per tutti o per popolazioni non caratterizzate: ad esempio tutto il personale impiegatizio, tutto il personale di un sito produttivo, ecc.);
- b) formazione di nicchia (tendenza a investire nella formazione di poche e molto specifiche figure aziendali).

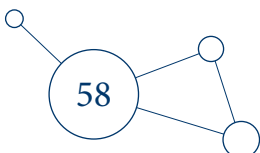
È premiante avere un'offerta formativa che prevede interventi rivolti a tipologie di destinatari differenziati. Questo approccio richiede la capacità di leggere l'organizzazione secondo criteri di scomposizione diversi e di individuare quelli fondamentali per la propria azienda.



La ricerca ha identificato oltre 20 “cluster” di partecipanti, riconducibili ad alcune categorie principali:

- per inquadramento professionale (interventi formativi differenziati per personale operaio, impiegati e tecnici, dirigenti, quadri e funzionari, vertice aziendale);
- per anzianità aziendale (interventi formativi differenziati per neossunti o personale in fase conclusiva di carriera);
- per famiglia professionale (interventi formativi differenziati per risorse commerciali o risorse amministrative, risorse ICT, ecc.);
- per livello di potenziale o di prestazione (interventi formativi differenziati per alti potenziali, intermedi, per popolazioni critiche);
- per genere (interventi formativi differenziati per lavoratrici o lavoratori);
- per appartenenza culturale (interventi formativi differenziati per lavoratori stranieri);
- per tipologia di contratto (interventi formativi differenziati per lavoratori atipici, interinali, ecc.).

La ricerca ha utilizzato come indicatori di misura la varietà e il numero di criteri di differenziazione dei destinatari.





Delivery della formazione

Che cos'è

La fase del processo formativo che porta alla realizzazione degli interventi attraverso tre attività successive: progettazione (macro e di dettaglio), organizzazione operativa ed erogazione del servizio ai destinatari.

I parametri considerati

Le pratiche di successo

1. PROGETTAZIONE FORMATIVA



- 1.1 Basare la progettazione su un ampio set di informazioni.
- 1.2 Elaborare la progettazione in co-design.
- 1.3 Estendere la progettazione in modo sistematico.

2. ORGANIZZAZIONE DELLA FORMAZIONE

- 2.1 Avere ottime capacità di time management.
- 2.2 Curare l'assistenza ai partecipanti.
- 2.3 Saper gestire gli aspetti logistici.
- 2.4 Allineare i formatori.

3. QUALITÀ DELLA DOCENZA



- 3.1 Sviluppare le competenze didattiche della faculty interna.
- 3.2 Introdurre leve di gestione dei formatori.
- 3.3 Monitorare i formatori.



Correlato all'innovazione

1. LA PROGETTAZIONE FORMATIVA

Per la progettazione vale quanto detto a proposito dell'analisi delle esigenze: la crescente importanza della formazione on demand (interventi che nascono da richieste specifiche legate al cambiamento organizzativo, su popolazioni aziendali circoscritte operanti in Funzioni aziendali specifiche) porta a realizzare un maggior numero di iniziative di formazione personalizzate e su misura, che richiedono una **progettazione ad hoc**. Per progettazione formativa intendiamo, è bene precisarlo, un processo strutturato (ma non necessariamente formalizzato) che ha responsabilità ben individuate, avviene con modalità e tempi definiti e produce output ad hoc.

1.1 Basare la progettazione su un ampio set di informazioni

La base informativa è allo stesso tempo ciò da cui parte la progettazione (l'esigenza formativa iniziale, gli obiettivi, le caratteristiche dei destinatari, l'identificazione chiara del committente) e ciò che la progettazione produce (dispositivi didattici, approfondimento dei contenuti, programma con tempi e argomenti, ecc.). Non è emerso che una specifica informazione sia assolutamente più rilevante di altre. Ciò che conta è l'effetto complessivo dato dalla loro varietà e completezza. La tipologia di informazioni principalmente utilizzate sono relative a:

- obiettivi;
- caratteristiche dei destinatari;
- contenuti formativi;
- metodologie didattiche;
- tempistica;
- requisiti del docente;
- pre-training (pretest, lettura di materiali informativi, raccolta di autocasi, ecc.);
- follow up (modulo formativo successivo e di rinforzo al corso di formazione).

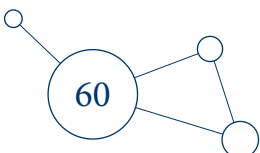
La ricerca ha utilizzato come indicatori di misura la varietà e il numero di informazioni elaborate in fase di progettazione.

1.2 Elaborare la progettazione in co-design

La progettazione non è un'attività autoreferenziale, che impegna solo i professionisti dell'apprendimento. La sua qualità migliora notevolmente se si adotta un approccio "client-oriented": si progetta insieme ai committenti (e talvolta insieme ad alcuni partecipanti), oltre che agli esperti di formazione. Il processo progettuale risulta indubbiamente più complesso e lungo, ma il beneficio in termini di efficacia, flessibilità, personalizzazione è indubbio.

Progettare in co-design significa coinvolgere in modo attivo tutte e tre le seguenti tipologie di attori della formazione:

- a) professionista dell'apprendimento
 - formatore esterno o interno;
 - progettista;
 - risorse della Funzione Formazione;
- b) esperto di contenuto
 - esperto interno;
 - esperto esterno (tecnici del settore, docenti universitari, ecc.);





3. PRATICHE DI SUCCESSO NELLA FORMAZIONE

c) gestore del contesto organizzativo

- Direzione del Personale;
- Funzioni interne committenti;
- vertice aziendale.

La ricerca ha utilizzato come indicatore di misura la presenza di tutte le categorie di attori della progettazione.

1.3 Estendere la progettazione in modo sistematico

Altro aspetto fondamentale è che la quantità fa la qualità. La progettazione si traduce in efficacia del sistema formativo se la sua applicazione non è episodica o limitata a pochi casi. La progettazione si rende necessaria quando si affronta un nuovo intervento formativo, non quando si replica un'iniziativa in più edizioni.

La ricerca ha utilizzato come indicatore di misura la quota dei nuovi interventi formativi effettivamente progettata.

2. L'ORGANIZZAZIONE DELLA FORMAZIONE

Questo parametro considera la capacità di "execution", cioè di gestire l'organizzazione della formazione, soprattutto nell'imminenza dell'evento formativo, quando si concentra il maggior numero di attività operative (tempistica, accordi con i docenti, convocazione destinatari, contatti con la committenza, aspetti logistici e così via). La formazione efficace non dipende solo dalla didattica (che come vedremo è determinante nella fase di erogazione), ma dalla **capacità di offrire un servizio di qualità**, che è preparato e non improvvisato grazie a molto lavoro gestionale.

2.1 Avere ottime capacità di time management

La gestione dei tempi della formazione (durata degli interventi, costruzione del calendario, "time to market" della formazione) risulta importante per:

- pianificare con ampio anticipo l'attività formativa rispetto all'azienda nel suo complesso e alla struttura che gestisce la formazione;
- coordinare il più possibile la tempistica della formazione con la tempistica della committenza e delle Funzioni coinvolte (cicli e picchi di lavoro, stagionalità, ecc.);



- tener conto dell'uso del tempo fatto dai partecipanti (scelta della fascia oraria, durate complessive, compatibilità con carichi di lavoro, work-life balance, ecc.);

La ricerca ha utilizzato come indicatore di misura la capacità di soddisfare queste tipologie di clienti interni nella percezione di chi gestisce il sistema formativo.

2.2 Curare l'assistenza ai partecipanti

La formazione è anche un servizio alla persona. L'attenzione ai partecipanti in prossimità dell'erogazione si basa su almeno due attività:

- mettere a disposizione alcune informazioni affinché sia possibile una partecipazione consapevole e motivata;
- agevolare il più possibile la presenza effettiva dei partecipanti all'intervento.

Nel primo caso si tratta di fornire, a seconda delle diverse situazioni, le seguenti informazioni:

- presentazione sull'evento formativo (obiettivi, contenuti specifici, programma dettagliato);
- indicazioni sul docente e sugli altri partecipanti;
- informazioni logistiche (dove, quando, ecc.);
- materiali didattici di prework (test, esercitazioni, letture, ecc.).

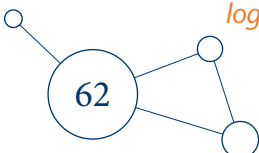
Nel secondo caso si tratta di risolvere problemi pratici, superare difficoltà organizzative, incidere su motivazioni e attese.

La ricerca ha utilizzato come indicatori di misura la completezza di informazioni messe a disposizione dei partecipanti e il loro tasso di presenza in aula.

2.3 Saper gestire gli aspetti logistici

Oltre a disporre di uno stock adeguato di risorse strumentali (spazi, tecnologie, supporti per la didattica, ospitalità, ecc.), il punto centrale è sceglierle in base alle caratteristiche molto varie degli interventi formativi erogati da un'azienda (una location, ad esempio, può risultare adatta per un intervento di formazione manageriale, ma inutilizzabile per una formazione-intervento su un team di venditori e così via).

La ricerca ha utilizzato come indicatore di misura il livello di soddisfazione per la gestione logistica della formazione nella percezione di chi ha la responsabilità del sistema formativo.





3. PRATICHE DI SUCCESSO NELLA FORMAZIONE

2.4 Allineare i formatori

Altra attività organizzativa centrale è il tempo e la cura spesi per garantire che il docente (interno o esterno) sia nelle condizioni migliori per poter esprimere un'efficace prestazione di lavoro.

È determinante discutere in anticipo con il docente:

- contesto organizzativo dell'intervento (caratteristiche di dettaglio dei partecipanti, conoscenza generale dell'azienda, comprensione dei processi di lavoro, ecc.);
- struttura didattica (in modo particolare se non è stato coinvolto in fase di progettazione);
- aspetti operativi.

La ricerca ha utilizzato come indicatore di misura l'adeguatezza del tempo dedicato all'interazione con i formatori in fase di lancio dell'intervento formativo.

3. LA QUALITÀ DELLA DOCENZA

Nel momento dell'erogazione, è la prestazione del formatore a influenzare in modo determinante l'efficacia dell'intervento formativo.

Eccetto i casi in cui l'utilizzo del formatore è sporadico o *una tantum*, è fondamentale **creare una partnership con il docente**, che da un lato mette quest'ultimo nelle condizioni migliori per poter esprimere la propria professionalità, dall'altro consente all'azienda di ottenere una prestazione realmente personalizzata e mirata.

I formatori possono essere reclutati internamente (persone che spesso hanno un altro ruolo aziendale e che si dedicano a tempo parziale o occasionalmente alla docenza) oppure sul mercato (in questo caso sono professionisti della formazione).

3.1 Sviluppare le competenze didattiche della faculty interna

I formatori interni spesso arrivano all'attività didattica con un background molto eterogeneo. Nel caso dei docenti esterni, si presuppone che abbiano già acquisito le competenze fondamentali della professione. Per rafforzare le skill dei docenti interni, si attivano in genere interventi di formazione formatori con modalità in-house oppure interaziendale.

Il punto di attenzione è garantire comunque l'omogeneità delle competenze per creare una vera faculty interna che condivida, pur nella diversità degli "stili" e delle per-



sonalità dei docenti, lo stesso approccio all'apprendimento degli adulti e la medesima visione aziendale della formazione.

La ricerca ha utilizzato come indicatore di misura la quota di docenti interni che ha ricevuto una formazione formatori.

3.2 Introdurre leve di gestione dei formatori

Un salto di qualità nella partnership con i docenti viene fatto quando esistono alcuni strumenti di gestione HR dedicati a questa figura. Chi si dedica alla didattica con gli adulti ha in genere una motivazione intrinseca, una soddisfazione personale a farlo. È tuttavia sensibile al fatto che l'azienda riconosca il valore del contributo professionale dato, rafforzi l'identità e il ruolo del formatore, promuova politiche di merito. Non ci sono modalità standard per farlo, né è possibile applicare le stesse leve gestionali in organizzazioni diverse.

Per quanto riguarda i docenti interni le modalità gestionali più diffuse sono:

- riconoscimento economico o in natura (benefits, ecc.);
- possibilità di carriera (mobilità orizzontale, job rotation, avanzamenti, ecc.);
- riconoscimento simbolico (visibilità all'interno dell'azienda, premi, ecc.);
- momenti di socializzazione e comunicazione dedicati (convention, seminari, gruppi di lavoro, forum e social network, newsletter, ecc.).

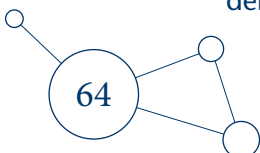
Per quanto riguarda i docenti esterni le modalità gestionali più diffuse sono:

- premio di risultato;
- continuità del rapporto;
- coinvolgimento (condivisione nella progettazione, partecipazione a momenti di vita aziendale, accesso a informazioni interne);
- presentazione referenziata ad altre aziende;
- pubblicistica (interventi condivisi fra azienda e docente a convegni, articoli e libri a più mani).

La ricerca ha utilizzato come indicatori di misura la varietà e il numero di leve gestionali utilizzate per i formatori.

3.3 Monitorare i formatori

Tra gli strumenti di gestione occupa un posto a parte il monitoraggio delle prestazioni dei docenti.





3. PRATICHE DI SUCCESSO NELLA FORMAZIONE

I vantaggi sono molti:

- si può realmente lavorare in un'ottica di miglioramento continuo della formazione;
- si conoscono a fondo i docenti (stile di docenza, destinatari con cui performano meglio, punti di forza, ecc.);
- si migliora la possibilità di scambio e coinvolgimento con i docenti;
- si rende più efficace e mirata la selezione di nuovi docenti.

Le modalità operative per farlo sono le più diverse (spesso si basano sugli strumenti già esistenti di valutazione dei risultati della formazione: questionari di fine corso, osservazioni in aula, riscontri con la committenza, ecc.), ma condividono alcune caratteristiche:

- le fonti di dati sono effettivamente elaborate e rese utilizzabili;
- i dati raccolti sono analizzati per diagnosticare problemi e individuare opportunità;
- i risultati ottenuti sono oggetto di feedback e confronto con i docenti.

La ricerca ha utilizzato come indicatore di misura l'esistenza di un sistema di monitoraggio dei docenti.





Valutazione dei risultati

Che cos'è

L'insieme di attività di monitoraggio che consentono di valutare il successo, l'efficacia e la soddisfazione degli interventi formativi realizzati dall'azienda e in generale il livello di prestazione del sistema formativo.

I parametri considerati

Le pratiche di successo

1. METODOLOGIA VALUTATIVA

1.1 Utilizzare forme diverse di verifica dei risultati (gradimento, apprendimento, trasferimento).

2. MODALITÀ OPERATIVE

2.1 Rendere fruibile la valutazione.
2.2 Dare diffusione agli esiti della valutazione.

3. CONTRIBUTO DELLA VALUTAZIONE

3.1 Saper ricavare input per il miglioramento dell'azienda.



Correlato all'innovazione

1. LA METODOLOGIA VALUTATIVA

Il monitoraggio di un sistema formativo può estendersi a tutte le sue componenti, come i sistemi di qualità totale insegnano. Abbiamo ristretto il parametro alla sola valutazione dei risultati finali generati dalla formazione, analizzando il **grado di diffusione delle principali metodologie** di verifica dei risultati, consolidate da tempo:

- livello 1 **gradimento** (soddisfazione dei partecipanti su diversi aspetti dell'esperienza formativa, rilevata al termine dell'intervento);
- livello 2 **apprendimento** (verifica dell'incremento di conoscenze, competenze tecniche, capacità in uscita in riferimento agli obiettivi formativi dichiarati);
- livello 3 **trasferimento** (miglioramento nel tempo dei risultati di lavoro e delle prestazioni dei partecipanti);
- livello 4 **impatto** (contributo della formazione alle performance aziendali).



3. PRATICHE DI SUCCESSO NELLA FORMAZIONE

Si è scelto di non considerare la valutazione di impatto, vista la sua oggettiva difficoltà e considerata la limitatissima diffusione nelle aziende italiane.

1.1 Utilizzare forme diverse di verifica dei risultati (gradimento, apprendimento, trasferimento)

La verifica del gradimento è ormai una prassi acquisita nella maggior parte delle aziende italiane e di quelle del campione.

Molto meno diffusa è la misura dell'apprendimento e del trasferimento. Il ricorso a queste metodologie pone un problema di costi/benefici: la valutazione dell'apprendimento comporta un setting abbastanza articolato e costoso (prove scritte o pratiche, test, in-basket, business game, colloqui strutturati); la valutazione del trasferimento richiede a sua volta una strumentazione tecnica specifica di tipo desk (dati ricavati dalla performance appraisal, cruscotti aziendali, esito della customer satisfaction) o sul campo (osservazioni dirette, interviste con i responsabili diretti, interviste con i clienti interni).

È quindi inevitabile e corretto che l'applicazione delle forme di verifica di livello 2 e di livello 3 sia limitata ad alcuni interventi formativi, che giustificano, per importanza, complessità, dimensioni, il ricorso a queste metodologie. Resta l'indicazione di massima di attivare un mix di forme di valutazione e non di limitarsi alla sola verifica del gradimento.

La ricerca ha utilizzato come indicatore di misura il grado di diffusione delle tre forme principali di valutazione dei risultati formativi.

2. LE MODALITÀ OPERATIVE

È altrettanto importante il modo in cui operativamente sono utilizzate le metodologie di verifica dei risultati. In particolare è fondamentale il **processo di raccolta, elaborazione e condivisione delle informazioni**. Un buon setting valutativo non serve se i suoi risultati non sono utilizzabili. Sono emerse due pratiche trasversali a tutte le forme di valutazione.

2.1 Rendere fruibile la valutazione

Rendere fruibili le informazioni e i dati valutativi significa non mantenerli "allo stato grezzo", ma elaborarli per renderne facile la comprensione all'utilizzatore, presentarli



in format di rapida consultazione, archivarli per consentirne il richiamo. Questa operazione è determinante per rendere “vivi” i dati e le informazioni raccolte.

La ricerca ha utilizzato come indicatore di misura la quota degli esiti della valutazione resi effettivamente fruibili.

2.2 Dare diffusione agli esiti della valutazione

L'altra pratica efficace è effettuare l'analisi critica dei dati valutativi non solo all'interno della struttura che gestisce la formazione, ma con il coinvolgimento di più attori della formazione:

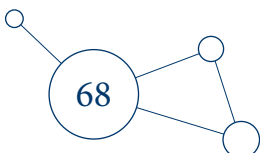
- il docente che ha erogato o erogherà la formazione;
- le Funzioni interne che hanno commissionato la formazione;
- gli esperti interni di contenuto;
- la Direzione del Personale;
- gli esperti esterni di formazione (tecnici del settore, docenti universitari, società di consulenza, ecc.);
- il vertice aziendale.

La ricerca ha utilizzato come indicatore di misura la diffusione degli esiti valutativi ad attori diversi.

3. IL CONTRIBUTO DELLA VALUTAZIONE

Questo parametro approfondisce **il valore generato dalle attività di valutazione dei risultati**: hanno fornito indicazioni rilevanti di miglioramento continuo? Hanno messo in luce punti di forza o aree critiche? La ricerca ha considerato il tipo di benefici che la verifica dei risultati può generare da tre punti di vista:

- il business (contributi per migliorare i processi di business, i prodotti e i servizi, la conoscenza della concorrenza, la capacità di cogliere opportunità sui mercati, ecc.);
- la gestione del personale (contributi per migliorare il clima interno, l'effettiva competenza delle persone, le relazioni sindacali, le politiche meritocratiche e di carriera, ecc.);
- il funzionamento del sistema formativo (contributi per migliorare la progettazione dei corsi, la docenza, l'organizzazione e il servizio dato ai partecipanti, ecc.).





3. PRATICHE DI SUCCESSO NELLA FORMAZIONE

3.1 Saper ricavare input per il miglioramento dell'azienda

La valutazione dei risultati serve se alla fine mette a disposizione contributi utili all'azienda, indifferentemente dal loro contenuto, anche se quelli relativi al business hanno probabilmente maggiore valore. La situazione ideale è disporre di input di miglioramento di tutte le tipologie.

La ricerca ha utilizzato come indicatore di misura il grado di soddisfazione rispetto alla qualità e varietà degli input migliorativi forniti.





Risorse per la formazione

Che cos'è

L'insieme di risorse di varia tipologia (finanziarie, tecnologiche, organizzative) che l'azienda mette a disposizione del sistema formativo.

I parametri considerati

Le pratiche di successo

1. RISORSE FINANZIARIE

- 1.1 Saper reperire risorse finanziarie per la formazione.
- 1.2 Saper gestire con efficienza i costi della formazione.

2. RISORSE TECNICO-ORGANIZZATIVE

- 2.1 Disporre di professionalità adeguate all'interno del team della formazione.
- 2.2 Disporre di un sistema informativo della formazione.



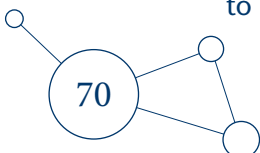
Correlato all'innovazione

1. LE RISORSE FINANZIARIE

I budget della formazione hanno perimetri troppo diversi per poterli comparare: le voci di costo considerate sono molto eterogenee da azienda ad azienda. Non è stato quindi possibile elaborare indicatori come il costo formativo per addetto, il costo medio per ora/giorno delle attività di erogazione, il rapporto tra fatturato e investimento formativo e così via. La ricerca si è focalizzata sulla **misura qualitativa delle risorse finanziarie**: la capacità di gestire dal punto di vista finanziario il sistema formativo. Sono state individuate due pratiche di successo.

1.1 Saper reperire risorse finanziarie per la formazione

La capacità di trovare copertura finanziaria alla formazione, indipendentemente dal budget messo a disposizione dall'azienda (spesso penalizzato dall'andamento del conto economico e da altre priorità di investimento) ha evidenti vantaggi.





3. PRATICHE DI SUCCESSO NELLA FORMAZIONE

Le strategie di fundraising sono diverse e tutte valide:

- attivazione dei fondi professionali (ad esempio: For.te, Fondimpresa, ecc.);
- ottenimento di fondi pubblici (ad esempio: FSE, fondi statali, ecc.);
- vendita di servizi formativi a soggetti terzi (progettazione, consulenza, docenza, ecc.);
- ripartizione dei costi della formazione su più soggetti grazie ad accordi e sinergie (fra aziende, con consorzi, realtà associative di categoria, fornitori, ecc.).

La ricerca ha utilizzato come indicatore di misura il grado di soddisfazione da parte di chi gestisce il sistema formativo rispetto al budget complessivo.

1.2 Saper gestire con efficienza i costi della formazione

Una migliore gestione dei costi può essere attuata con azioni diverse fra loro (modalità di acquisto e di scelta dei fornitori, monitoraggio dei prezzi di mercato, economie di scala, industrializzazione di attività come produzione di materiali didattici, gestione calendari e aule, ecc.). Hanno maggiori probabilità di successo le azioni di recupero di efficienza che nascono da un'analisi "make or buy" applicata al sistema formativo, con cui si decide che cosa conviene, anche in termini finanziari, mantenere in-house o affidare a un fornitore:

- prestazioni didattiche (analisi dei bisogni, progettazione formativa, docenze e tutoring, valutazione formazione);
- prestazioni strumentali (infrastrutture e tecnologie, aspetti amministrativi della formazione, archivio e gestione documentale);
- prestazioni complementari (trasferte e viaggi, ristorazione, ecc.).

La ricerca ha utilizzato come indicatori di misura la quantità e la qualità delle azioni di recupero di efficienza intraprese con successo.

2. LE RISORSE TECNICO-ORGANIZZATIVE

La gestione della formazione ha in tutte le aziende un presidio interno: il **team della formazione**. Questo termine non indica necessariamente un'unità organizzativa autonoma e strutturata (non tutte le aziende la costituiscono), ma si riferisce al personale che internamente ha la responsabilità di gestire il sistema formativo (anche insieme ad altri compiti gestionali), qualunque sia la sua collocazione organizzativa e consistenza.



Non è stato possibile trovare pratiche di validità generale sull'organizzazione del team della formazione per quanto riguarda:

- articolazione interna (ruoli, divisione del lavoro, numero di team, ecc.);
- dimensionamento (numero di risorse umane impiegate);
- posizione in struttura organizzativa (inserita in Direzione del Personale, in altre Funzioni, in staff alla Direzione generale, ecc.).

Non sono emerse, in altre parole, tendenze generalizzabili su come organizzare il presidio interno della formazione se non per i due seguenti aspetti.

2.1 Disporre di professionalità adeguate all'interno del team della formazione

È una convinzione diffusa che la professionalità di chi opera all'interno del team della formazione sia fondamentale per l'efficacia formativa nel suo complesso. La formazione è un'attività di micro-management di media-alta specializzazione. Sia nel caso in cui sia realizzata internamente (insourcing) sia che una sua quota sia affidata a fornitori esterni (outsourcing), il bagaglio professionale richiesto ai professionisti del team è articolato:

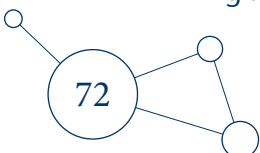
- competenze didattiche (analisi dei bisogni, progettazione formativa, docenze e tutoring, valutazione);
- competenze amministrative (sistema qualità, gestione fornitori, conto economico, gestione fondi pubblici);
- competenze HR (collegamento e integrazione con altri processi come valutazione delle prestazioni, sviluppo di carriera, organizzazione del lavoro, ecc.).

Talvolta il team della formazione è supportato, a livello delle principali Direzioni o Funzioni aziendali, da una rete di "facilitatori della formazione". Queste figure sono incaricate, generalmente a tempo parziale, di coordinare la formazione nella propria struttura per quanto riguarda gli aspetti gestionali e amministrativi della formazione.

La ricerca ha utilizzato come indicatori di misura l'adeguatezza del numero e la professionalità dei membri del team della formazione.

2.2 Disporre di un sistema informativo della formazione

Del ruolo delle risorse tecniche (infrastrutture, tecnologie, strumentazione d'aula) si è già discusso in riferimento alla capacità di organizzare operativamente la formazione.





3. PRATICHE DI SUCCESSO NELLA FORMAZIONE

Qui consideriamo un fattore tecnologico che sta acquisendo importanza crescente nei processi HR: l'informatica applicata al sistema della formazione. Le aziende italiane nel complesso sono in ritardo nello sfruttare strumenti e infrastrutture digitali per lo sviluppo delle risorse umane e non solo per l'amministrazione del personale. Una soluzione informatica (semplici fogli di calcolo, software dedicato o moduli di sistemi ERP) aiuta la gestione del sistema formativo se consente almeno di:

- presidiare il budget;
- tracciare gli eventi formativi (partecipanti, programma, materiali didattici, valutazioni);
- disporre del curriculum formativo di ogni dipendente;
- avere un archivio dei docenti e altri fornitori.

Un sistema informatizzato evoluto non serve tanto a velocizzare la produzione di statistiche e consuntivi sulla formazione, ma è un vero strumento di business intelligence che fornisce informazioni e analisi a supporto delle decisioni da prendere.

La ricerca ha utilizzato come indicatori di misura l'esistenza di un applicativo informatico con le funzionalità indicate e la sua integrazione con i sistemi informativi in uso in Direzione del Personale.





Rete degli attori

Che cos'è

La varietà di attori con cui il sistema della formazione (in particolare il team della formazione) è in relazione sia all'interno dell'azienda sia al suo esterno.

I parametri considerati

Le pratiche di successo

1. ATTORI INTERNI

1.1 Sviluppare un'ampia rete interna.

2. ATTORI ESTERNI

2.1 Far parte della comunità professionale dei formatori.

2.2 Valorizzare i rapporti con i propri business partner.

2.2 Sviluppare il network di rapporti con il sistema dell'educazione.

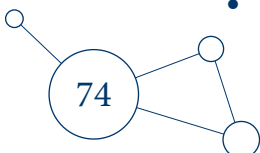


Correlato all'innovazione

1. GLI ATTORI INTERNI

Questo parametro considera i rapporti di scambio che avvengono fra il team della formazione (il personale che internamente ha la responsabilità di gestire il sistema formativo, qualunque sia la sua collocazione organizzativa e consistenza) e il resto dell'azienda dal punto di vista della **numerosità e molteplicità degli attori interni**. La formazione deve trovare una mediazione fra gli standard e le prassi del "mestiere" (la formazione è un ambito professionale fortemente specialistico e ormai maturo) e la necessità di radicarsi nell'azienda. Il collegamento effettivo con la propria organizzazione si basa innanzitutto sull'esistenza di una rete interna di relazioni con un numero sufficientemente ampio di soggetti e figure. I vantaggi di una tale attività di networking sono innumerevoli:

- avere uno sguardo sistemico sull'azienda;
- orientarsi fortemente al cliente interno della formazione;
- ricevere input e feedback;





3. PRATICHE DI SUCCESSO NELLA FORMAZIONE

- porre le basi per alleanze e partnership;
- condividere le attività operative di gestione del sistema formativo;
- dare visibilità al sistema formativo.

1.1 Sviluppare un'ampia rete interna

Non tutti i soggetti con cui il team della formazione entra in contatto sono attori della sua rete interna: è necessario che la relazione non sia occasionale, che comporti un scambio reale, che sia a due sensi. Inoltre è molto importante che il network interno includa attori con profili diversificati:

- chi ha una comprensione tecnica della formazione: esperti, docenti e progettisti interni, eventuali facilitatori della formazione;
- chi ha una prospettiva manageriale sulla formazione: strutture e unità organizzative e il loro management, Direzione del Personale;
- chi esprime la vision aziendale: amministratore delegato, comitato di direzione, altri organi direttivi;
- chi dà voce alle risorse umane: dipendenti singolarmente considerati, team e gruppi di lavoro, famiglie professionali, organizzazioni sindacali.

La ricerca ha utilizzato come indicatori di misura la varietà e il numero di attori inclusi nella rete di scambio con il team della formazione.

2. GLI ATTORI ESTERNI

Per chi gestisce i sistemi formativi è essenziale sviluppare una seconda rete di relazioni, quella con il contesto esterno. L'obiettivo è superare la tendenza di tutte le organizzazioni (e anche della formazione) a consolidare le proprie routine e a mantenere lo status quo anche quando questo non è più utile e funzionale. Avere un network di contatti esterni non è un frutto del caso, ma è il risultato di un lavoro continuativo di pubbliche relazioni, comunicazione esterna, partnership con soggetti diversificati. Come per la rete di relazioni interne, questo parametro si concentra sulla **numerosità e molteplicità degli attori esterni** con cui esiste un effettivo scambio su aspetti rilevanti del processo formativo. La ricerca ha considerato diverse tipologie di attori esterni:

- la comunità professionale dei formatori;
- il contesto di business (clienti, fornitori, competitor dell'azienda);



- la pubblica amministrazione (enti locali, enti pubblici vari, enti dell'Unione Europea);
- il mondo associativo (associazioni di categoria, albi professionali);
- il sistema dell'educazione (scuole, università, business school).

2.1 Far parte della comunità professionale dei formatori

La formazione è un mondo professionale con associazioni di riferimento, occasioni e percorsi di aggiornamento, pubblicazioni e convegnistica di settore, operatori con diverso posizionamento (formazione finanziata, manageriale in-house, formazione interaziendale, formazione tecnica, ecc.).

L'appartenenza a questa articolata comunità è fondamentale per intercettare tendenze in atto, novità e innovazioni, evoluzione del mercato nel campo della formazione.

La ricerca ha utilizzato come indicatori di misura l'esistenza e l'ampiezza di tale rete di relazioni.

2.2 Valorizzare i rapporti con i propri business partner

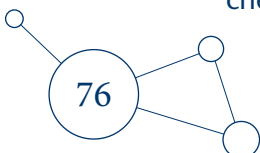
Le esperienze fatte da aziende che hanno utilizzato il capitale di rapporti con clienti, fornitori, competitor a vantaggio della formazione sono molte:

- ricorrere alla filiera dei fornitori per acquisire know-how e realizzare interventi formativi in partnership;
- offrire alla propria clientela pacchetti formativi ad hoc (in genere sui prodotti, stili di consumo, servizi connessi al prodotto) oppure raccogliere input per la formazione dalle attività di customer care;
- attivare benchmark sulla formazione o sharing di esperienze con concorrenti o aziende del settore merceologico.

La ricerca ha utilizzato come indicatore di misura la valorizzazione di questa rete di relazioni a beneficio del sistema formativo.

2.3 Sviluppare il network di rapporti con il sistema dell'educazione

Molte aziende hanno relazioni continuative con istituti di istruzione superiore, università pubbliche e private, centri di ricerca. In genere questa rete di contatti viene utilizzata a fini formativi per: iniziative di employer branding rivolte a popolazioni studentesche che evidenzino le opportunità formative offerte dall'azienda; incarichi di docenza a





3. PRATICHE DI SUCCESSO NELLA FORMAZIONE

dipartimenti e facoltà universitarie su contenuti formativi di eccellenza; attività congiunta con strutture universitarie a indirizzo umanistico o economico su temi HR, di psicologia del lavoro, di apprendimento degli adulti; partnership con enti di ricerca su contenuti innovativi che sono oggetto di formazione interna e così via.

La ricerca ha utilizzato come indicatori di misura l'esistenza e l'ampiezza di questa rete di relazioni.





Livello di condivisione

Che cos'è

L'intensità delle relazioni con gli attori interni della formazione, per quanto riguarda la loro partecipazione attiva alla gestione del sistema formativo.

I parametri considerati

1. COINVOLGIMENTO NEL PROCESSO FORMATIVO 

Le pratiche di successo

1.1 Sviluppare il coinvolgimento degli attori interni in modo concreto.



Correlato all'innovazione

1. COINVOLGIMENTO NEL PROCESSO FORMATIVO

Questo unico parametro arricchisce l'analisi del sistema relazionale della formazione di un ulteriore aspetto: non basta avere una rete di attori ampia ed eterogenea (costituita, come si è visto, da docenti e progettisti interni, management, vertice aziendale, dipendenti singolarmente considerati o in gruppi di lavoro, ecc.); è fondamentale che la relazione sia significativa, comporti un **effettivo confronto sulle varie fasi del processo formativo**. Non è detto che il livello di partecipazione sia analogo per tutti gli interlocutori e per tutte le tematiche gestionali. È importante comunque puntare al vertice della "piramide del coinvolgimento", che vede almeno 4 livelli diversi di partecipazione:

- osservazione (gli attori si limitano a "osservare", sono informati e prendono atto delle scelte operate dal team della formazione);
- commento e feedback (gli attori intervengono, forniscono contributi, ma tendono ad attivarsi solo se stimolati);
- contribuzione (gli attori attivano di loro iniziativa la rete di scambio, producono spontaneamente proposte e contributi);
- condivisione (c'è ancora distinzione di ruoli fra chi gestisce la formazione e gli altri attori, ma in un clima di forte sintonia e responsabilizzazione condivisa delle scelte gestionali più rilevanti).



3. PRATICHE DI SUCCESSO NELLA FORMAZIONE

1.1 Sviluppare il coinvolgimento degli attori interni in modo concreto

Oltre a quanto detto sopra, questa pratica ci segnala che il contenuto della relazione con gli attori interni è determinante: bisogna confrontarsi su elementi concreti di gestione, come l'analisi delle esigenze (come, perché e con chi farla), la definizione del piano di interventi (strategia di medio periodo, contenuti chiave, ecc.), la progettazione e organizzazione delle iniziative, il loro monitoraggio e valutazione (chi è coinvolto nella valutazione, su quali contenuti e con che modalità). La situazione ideale è quella che vede una partecipazione estesa a tutte le fasi del processo formativo, in modo che il coinvolgimento sulla fase precedente prepara e rafforza quello sulla successiva, generando un senso di progressione e unità gestionali.

La ricerca ha utilizzato come indicatori di misura l'ampiezza delle tematiche gestionali affrontate e il grado di intensità delle relazioni con gli interlocutori interni.





Rapporti di influenza

Che cos'è

Le modalità con cui il sistema della formazione (in modo più specifico il team della formazione) influenza le altre componenti dell'azienda e allo stesso tempo ne è influenzato, determinando in tal modo il suo livello di visibilità, credibilità e peso organizzativo.

I parametri considerati

Le pratiche di successo

1. RAPPORTO CON IL VERTICE AZIENDALE

- 1.1 Accreditare il team della formazione come decisore rispetto al vertice.
- 1.2 Coinvolgere il vertice aziendale nel processo decisionale della formazione.

2. RAPPORTO CON LA FUNZIONE HR E LE ALTRE FUNZIONI

- 2.1 Accreditare la formazione come decisore rispetto alla Funzione HR e alle altre Funzioni aziendali.
- 2.2 Coinvolgere la Funzione HR e le altre Funzioni aziendali nel processo decisionale della formazione.

3. RAPPORTO CON I SINGOLI DIPENDENTI

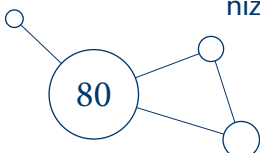
- 3.1 Attivare una reciproca influenza tra team della formazione e personale.



Correlato all'innovazione

1. IL RAPPORTO CON IL VERTICE AZIENDALE

Le dinamiche di influenza sono state scelte come indicatore della natura delle relazioni di scambio che il team della formazione intrattiene con il resto dell'azienda. Ricordiamo che il team della formazione è definito come «il personale che internamente ha la responsabilità di gestire il sistema formativo, qualunque sia la sua collocazione organizzativa e consistenza».





3. PRATICHE DI SUCCESSO NELLA FORMAZIONE

L'influenza misura il **peso organizzativo del team che gestisce la formazione** (quanto è coinvolto nelle decisioni aziendali e quanto può incidere su di esse) ed è in definitiva un indicatore della credibilità e visibilità della formazione.

È importante che l'influenza sia esercitata reciprocamente: dal team della formazione sul vertice aziendale; dal vertice aziendale sul sistema formativo.

1.1 Accreditare il team della formazione come decisore rispetto al vertice aziendale

Molte decisioni rilevanti di un'azienda hanno ricadute in termini formativi e richiedono investimenti formativi: il vertice aziendale è sensibile rispetto al ruolo della formazione nel rendere fattibili ed efficaci le strategie di business, i cambiamenti organizzativi, le innovazioni di forte impatto? Un'indicazione in merito è data dal fatto che il team della formazione sia consultato dal vertice come "funzione tecnica" e possa esercitare un'influenza, comunque limitata, sui processi decisionali dell'impresa.

Le dimensioni aziendali giocano un ruolo importante nel disegnare questi rapporti di influenza: per quanto riguarda le grandi realtà organizzative, il coinvolgimento del team della formazione da parte del vertice può avvenire in forme indirette mediate dalla Direzione del Personale.

La ricerca ha utilizzato come indicatore di misura il grado di influenza esercitato sul vertice aziendale nella percezione di chi fa parte del team della formazione.

1.2 Coinvolgere il vertice aziendale nel processo decisionale della formazione

Aspetto complementare è quanto il vertice aziendale è sensibile alle problematiche di gestione della formazione (ad esempio: politiche formative, budget della formazione, iniziative su popolazioni chiave, contenuti strategici).

In questo caso lo scenario ottimale è un grado intermedio di influenza da parte del vertice aziendale:

- troppo coinvolgimento finisce per delegittimare il team della formazione e limitare la sua autonomia gestionale;
- troppo poco coinvolgimento determina una situazione di isolamento del team della formazione e di "indifferenza" nei confronti della formazione.

La ricerca ha utilizzato come indicatore di misura il grado di influenza esercitato dal vertice aziendale nella percezione di chi fa parte del team della formazione.



2. IL RAPPORTO CON LA FUNZIONE HR E LE ALTRE FUNZIONI AZIENDALI

La stessa relazione di reciproca influenza può instaurarsi a livello di singole Direzioni, Funzioni, servizi con cui il team della formazione entra in contatto. L'aspetto centrale è analogo: il team della formazione è riconosciuto come **interlocutore credibile e influente dalle Funzioni aziendali**, che lo consultano su temi rilevanti interni e su decisioni relative alla formazione? Il **rapporto con la Funzione HR** merita un posto a sé per le evidenti connessioni tra il sistema formativo e il più ampio sistema delle risorse umane. Va precisato che il tipo di dinamica organizzativa che si instaura dipende dalla collocazione organizzativa del team della formazione, che può essere parte della Funzione HR, esserne un'unità organizzativa autonoma al suo interno o non dipendere dalla Direzione del Personale.

2.1 Accreditare la formazione come decisore rispetto alla Funzione HR e alle altre Funzioni aziendali

I temi su cui il team della formazione è considerato un interlocutore decisionale accreditato da parte della Funzione HR e dalle altre Funzioni aziendali riguardano principalmente lo sviluppo organizzativo e del personale. Le modalità con cui questo ruolo decisionale viene giocato in concreto sono molto variabili e dipendono chiaramente dal contesto aziendale.

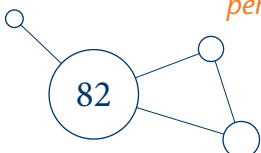
La ricerca ha utilizzato come indicatore di misura il grado di influenza esercitato dal team della formazione in media su tutte le funzioni aziendali nella percezione di chi fa parte del team stesso.

2.2 Coinvolgere la Funzione HR e le altre Funzioni aziendali nel processo decisionale della formazione

È fondamentale che le Funzioni aziendali intervengano nelle scelte sulla formazione, ma è altrettanto importante che sia garantita l'autonomia gestionale del team della formazione, evitando dunque due casi limite:

- ogni decisione sulla formazione da erogare è presa a livello di Direzione del Personale o delle altre Funzioni escludendo il team della formazione;
- ogni decisione sulla formazione da erogare è presa in completa autonomia dal team della formazione senza confrontarsi con le Funzioni coinvolte.

La ricerca ha utilizzato come indicatore di misura il grado di questa forma di influenza nella percezione di chi fa parte del team della formazione.





3. IL RAPPORTO CON I SINGOLI DIPENDENTI

La ricerca ha infine considerato i rapporti di **reciproca influenza fra team della formazione e personale in generale**, escludendo il cambiamento normalmente stimolato e indotto nelle persone dal partecipare a un'attività formativa (che porta a modificare le competenze, i comportamenti e le prestazioni individuali). In questo caso le due direzioni del rapporto di influenza sono state considerate insieme.

3.1 Attivare una reciproca influenza fra team della formazione e personale aziendale

Il team della formazione diventa influente quando riesce a svolgere i seguenti ruoli, che hanno un impatto crescente e aumentano la sua credibilità e visibilità:

- “sportello tecnico” (al team è riconosciuto il ruolo di “specialista”, che fornisce chiarimenti, dà soluzioni, recepisce input nel campo esclusivo della formazione);
- “antenna di ascolto” (al team è riconosciuto il ruolo di “counsellor”, che è disponibile a discutere problematiche di clima e soddisfazione, criticità organizzative e di gestione del personale o di altra natura);
- “mediatore organizzativo” (al team è riconosciuto il ruolo di “intermediario”, in grado di mediare e trovare soluzioni fra istanze sollevate dalle persone e decisioni aziendali).

La possibilità di una reciproca influenza è accettata dai dipendenti se il team della formazione dimostra di dare un servizio alle persone stesse, di tener conto, nella misura in cui è possibile, delle loro esigenze (alle volte molto concrete e legate agli orari della formazione, al comfort dei corsi, al livello di interattività della didattica). In altre parole, il team della formazione può influenzare comportamenti, scelte e atteggiamenti delle persone se a sua volta si lascia influenzare.

La ricerca ha utilizzato come indicatore di misura il grado di questa forma di influenza nella percezione di chi fa parte del team della formazione.





Conoscenza del sistema azienda

Che cos'è

Le modalità con cui il sistema della formazione (in modo più specifico il team della formazione) acquisisce una conoscenza completa sull'azienda.

I parametri considerati

Le pratiche di successo

1. CONOSCENZA ORGANIZZATIVA



1.1 Avere una conoscenza sviluppata del business aziendale.

1.2 Avere una conoscenza sviluppata del sistema organizzativo.

2. CONOSCENZA NARRATIVA



2.1 Conoscere le narrazioni sul passato aziendale.

2.2 Conoscere le narrazioni sul futuro aziendale.



Correlato all'innovazione

1. LA CONOSCENZA ORGANIZZATIVA

Il parametro prende in considerazione il livello di conoscenza del contesto aziendale posseduto dal team della formazione (il personale che internamente ha la responsabilità di gestire il sistema formativo, qualunque sia la sua collocazione organizzativa e consistenza). La comprensione viva e approfondita delle **logiche di funzionamento e di business della propria azienda** è una condizione necessaria per realizzare una "buona" formazione. La ricerca ha preso in esame non le modalità operative con cui si può sviluppare questo tipo di conoscenza (che dipendono dalle prassi aziendali: a titolo di esempio, attraverso affiancamenti presso le varie Funzioni e strutture, la partecipazione regolare a team interfunzionali e progetti trasversali, la disponibilità di dati e documenti, i rapporti interpersonali), ma i suoi contenuti.



3. PRATICHE DI SUCCESSO NELLA FORMAZIONE

1.1 **Avere una conoscenza sviluppata del business aziendale**

Chi gestisce il sistema formativo (il team della formazione) è molto avvantaggiato dalla comprensione del business a tre livelli:

- *conoscenza strategica* (ispira e guida tutte le attività formative); è relativa a posizionamento dell'azienda, competitor e struttura del mercato, piani di sviluppo del business, competenze distintive dell'azienda, dati sul business aziendale;
- *conoscenza gestionale* (diventa particolarmente rilevante per alcuni progetti formativi, quelli che interessano specifiche Funzioni aziendali, processi, ruoli); è relativa a caratteristiche dei prodotti/servizi, processo produttivo, processi di distribuzione e commercializzazione;
- *conoscenza operativa* (comprende un sapere tecnico molto esteso che difficilmente un gestore della formazione può padroneggiare, ma che può facilitare la realizzazione di interventi formativi fortemente specialistici); è relativa a procedure operative, normative di settore, fasi operative, aspetti tecnologici relativi ai processi core di sviluppo prodotto, produzione, distribuzione e vendita.

La ricerca ha utilizzato come indicatore di misura il grado di conoscenza del business dal punto di vista strategico, gestionale e operativo da parte del team della formazione.

1.2 **Avere una conoscenza sviluppata del sistema organizzativo**

Chi gestisce il sistema formativo è molto avvantaggiato dalla conoscenza del "mondo organizzativo" interno all'azienda: persone, strutture e Funzioni esistenti, ruoli e persone.

La ricerca ha identificato tre ambiti distinti di conoscenza:

- *il sistema HR* (le politiche aziendali del personale, i ruoli e strutture di presidio, le attività di amministrazione del personale, di sviluppo complementari alla formazione, le relazioni sindacali, ecc.);
- *le altre Funzioni aziendali* (i ruoli e la struttura interna, la strategia in atto, la visione di insieme su attività e processi, gli interlocutori di vario livello della Funzione, la sua cultura interna);
- *il personale* (non comporta chiaramente la conoscenza diretta di tutti i dipendenti dell'azienda; consiste nel possesso di alcune informazioni chiave su di loro, come competenze possedute, ruolo ricoperto, curriculum formativo e così via).

La ricerca ha utilizzato come indicatore di misura il grado di conoscenza di queste tre componenti organizzative da parte del team della formazione.



2. LA CONOSCENZA NARRATIVA

È una modalità di conoscenza diversa e complementare alla precedente in quanto si concentra soprattutto sul **ricordo del passato** e l'**immaginazione del futuro**. Non è quasi mai formalizzata (ne esistono sempre molte versioni) o astratta, è emozionale e fantasiosa come può essere un racconto. Si basa, come tutte le narrazioni, su personaggi ed eroi, si sviluppa tramite episodi ed esempi, contiene insegnamenti e consigli.

Un ulteriore aspetto è che non viene prodotta e controllata dall'azienda, si genera spontaneamente: i suoi autori sono spesso non autorevoli nelle gerarchie interne o addirittura anonimi. Per chi gestisce il sistema formativo è fondamentale attingere anche a questa forma di conoscenza dell'azienda, di cui sono state individuate due pratiche principali.

2.1 Conoscere le narrazioni del passato aziendale

La storia dell'azienda aiuta a gestire il presente: mette in evidenza errori, indica soluzioni e casi di successo, fa capire le differenze tra "oggi" e "ieri". Chi possiede questa conoscenza attinge a più fonti:

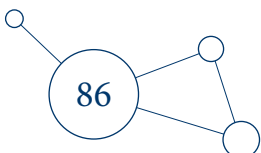
- testimonianze materiali (oggetti, tecnologie che le aziende molto spesso conservano; in alcuni casi diventano addirittura spazi espositivi, musei storici);
- racconti di chi c'era (gli anziani dell'azienda, i "testimoni");
- documenti interni o pubblicazioni.

La ricerca ha utilizzato come indicatori di misura l'esistenza di una memoria aziendale e il suo uso da parte del team della formazione.

2.2 Conoscere le narrazioni sul futuro aziendale

La gestione del presente si avvantaggia molto dalla conoscenza di come l'azienda è vista nel futuro. Non ci stiamo riferendo all'attività di pianificazione ed elaborazione delle strategie (che rientrano nella conoscenza organizzativa), ma a quel flusso di immagini, fantasie, timori e speranze sul futuro che vengono costantemente elaborate nelle organizzazioni: l'azienda sarà più grande e influente, qui o altrove, giovane o invecchiata, in crisi o prospera?

Anche in questo caso il team della formazione può recepire, ascoltare, raccogliere questa conoscenza attraverso diverse fonti:



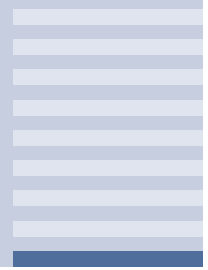


3. PRATICHE DI SUCCESSO NELLA FORMAZIONE

- incontri, convention, momenti di comunicazione interna;
- vision aziendali di lungo e lunghissimo periodo;
- circuiti informali di comunicazione (gruppi sociali, pause nel tempo del lavoro, web 2.0, ecc.).

La ricerca ha utilizzato come indicatori di misura l'esistenza di una narrazione aziendale e il suo uso da parte del team della formazione.





Che cos'è

La capacità dell'azienda di dare senso e significato alla formazione (cioè valore, visione di insieme, finalità) in modo consapevole e intenzionale.

I parametri considerati

Le pratiche di successo

1. FINALITÀ DELLA FORMAZIONE 

1.1 Saper attribuire alla formazione un mix di finalità.

2. IMPORTANZA PERCEPITA 

2.1 Sviluppare l'importanza percepita nell'azienda della formazione.

 Correlato all'innovazione

1. LE FINALITÀ DELLA FORMAZIONE

Il parametro considera il significato della formazione attraverso gli **scopi consapevolmente attribuiti dall'azienda** e in particolare gli scopi raggiunti, cioè l'effettivo contributo fornito dal sistema formativo. Le ragioni e le finalità per cui si fa formazione possono essere veramente molte. La ricerca ha utilizzato la seguente classificazione:



La formazione ha una funzione di "sopravvivenza", serve all'azienda per rispondere a pressioni esterne (del mercato, della concorrenza, ecc.), per ottemperare a obblighi (imposti da norme, leggi, ecc.), per ridurre rischi e minacce.



La formazione svolge una funzione di "conservazione", serve all'azienda perché il suo sistema si mantenga in uno stato di equilibrio, attraverso un'attenta manutenzione e adeguamento dell'organizzazione nel suo complesso.



La formazione svolge una funzione "evolutiva", serve all'azienda per supportare il cambiamento organizzativo, l'innovazione, la crescita del business, lo sviluppo delle persone.



3. PRATICHE DI SUCCESSO NELLA FORMAZIONE

1.1 Saper attribuire alla formazione un mix di finalità

Nessuna azienda può rinunciare a concepire la formazione come un investimento per tutelare se stessa, per “difendersi e sopravvivere”.

Questa è la prima finalità da soddisfare.

Eccone alcuni esempi:

- ottemperare alle normative che rendono obbligatoria la formazione (ad esempio *Testo Unico sulla sicurezza*, apprendistato, obblighi contrattuali, ecc.);
- realizzare la formazione necessaria per l’ottenimento di certificazioni e validazioni (sistemi qualità o altro);
- diffondere l’immagine positiva di un’azienda che fa formazione e investe nel capitale umano, sia verso l’interno ma anche verso clienti, fornitori, istituzioni;
- rispondere a richieste sindacali, stemperare i conflitti.

La seconda missione della formazione è consentire all’azienda di conservarsi nel tempo, di “mantenere lo status quo organizzativo”.

Non è affatto scontato né facile soddisfare questa finalità.

Eccone alcuni esempi:

- facilitare i processi di inserimento del personale neo-assunto allineandone le competenze;
- agevolare i passaggi di carriera e di mobilità interna attraverso lo sviluppo delle competenze di ruolo;
- supportare la riqualificazione professionale e l’aggiornamento di figure altrimenti destinate a perdere professionalità e know-how;
- offrire un’opportunità di socializzazione e scambio fra persone che svolgono lo stesso lavoro o appartengono allo stesso settore aziendale.

Se si vuole sfruttare al meglio il potenziale della formazione, un’azienda deve attribuirle consapevolmente un’altra funzione, quella di agente del cambiamento.

Ecco alcuni esempi di questa finalità:

- cogliere opportunità per il business aziendale stimolando contributi individuali tramite la formazione (sviluppo e miglioramento del prodotto, nuove soluzioni commerciali, marketing innovativo, ecc.);
- potenziare i processi di cambiamento organizzativo, investendo tramite la formazione nella motivazione delle persone e nello sviluppo di competenze;
- creare un contesto strutturato di apprendimento per intercettare spinte all’innovazione, buone pratiche, proposte di eccellenza da parte delle persone;
- mettere in contatto le persone con le frontiere più avanzate nel proprio campo specialistico e con le pratiche di eccellenza manageriale.



Un buon sistema formativo presenta dunque un mix di finalità della formazione, che può assumere le composizioni più diverse. La condizione necessaria è che siano attribuite alla formazione tutti e tre i tipi di finalità.

La ricerca ha utilizzato come indicatori di misura l'esistenza di un mix di finalità e l'incidenza delle finalità di sviluppo.

2. L'IMPORTANZA PERCEPITA

La ricerca ha preso in considerazione i **comportamenti ricorrenti** che sono esemplificativi dell'importanza attribuita alla formazione. In tal modo è possibile verificare se esiste una coerenza fra quanto dichiarato e quanto agito. Un sistema formativo sano è un sistema in cui la consapevolezza organizzativa corrisponde alla realtà di fatto. Sono stati analizzati i comportamenti di tre componenti dell'azienda.





3. PRATICHE DI SUCCESSO NELLA FORMAZIONE

2.1 **Sviluppare l'importanza percepita della formazione nell'azienda**

La percezione di importanza della formazione è massima ed efficace quando vertice, management e personale hanno comportamenti speculari e allineati. Per arrivare a modificare in modo stabile atteggiamenti e convinzioni di strutture e persone sulla formazione, è importante lavorare sul lato comportamentale, aiutando le principali componenti dell'azienda a modificare i comportamenti collegati.

La ricerca ha utilizzato come indicatore di misura il livello di diffusione dei comportamenti esemplificativi del valore della formazione fra le tre componenti principali dell'azienda.



Il presente report è scaricabile gratuitamente da
www.fondazionehumanplus.it

Finito di stampare
nel mese di dicembre 2010
da Edicta - Torino



Il presente report è scaricabile gratuitamente da
www.fondazionehumanplus.it