

## **CAPITOLO 6: LA SELEZIONE E LA FORMAZIONE ON-LINE**

*“Le organizzazioni possono apprendere soltanto attraverso individui che apprendono. L’apprendimento dei singoli non garantisce l’apprendimento dell’organizzazione, ma senza di esso non può avvenire apprendimento da parte dell’organizzazione”.*

**PETER SENGE**

*“Ciò che è importante in una piramide qualsiasi non si trova arrampicandosi sulla cima, ma individuando i percorsi che conducono ai tesori nascosti all’interno”.*

**LESTER C. THUROW**

*“Non sono i dati della realtà o le circostanze a colpirci; è l’impatto con le cose che avremmo già dovuto sapere”.*

**WILLIAM FAULKNER**

La formazione a distanza on-line e l’e-Recruiting (la selezione di personale tramite Web) stanno diventando strumenti adottati dalle grandi aziende per attrarre e trattenere i possibili talenti. Da questo orientamento, che è partito (ancora una volta) dagli Stati Uniti e si sta affermando in tutto il mondo, stanno anche nascendo opportunità interessanti di business per chi fornisce soluzioni ad hoc. Lo sostiene un’indagine di IDC<sup>1</sup> basata su interviste alle aziende di entrambi i settori.

---

<sup>1</sup> [www.idc.com](http://www.idc.com); “Worldwide eRecruiting Market”, IDC, luglio 2001.

Lo studio fa notare come gli specialisti di e-recruitment comincino ad estendere il loro terreno di azione anche all'e-Learning, promosso dai siti Web come servizio ai candidati e alle imprese. Secondo un precedente studio di IDC sui profili di utenza della ricerca di lavoro on-line, chi si rivolge ad Internet per cercare un impiego nel 71,2% dei casi è già occupato a tempo pieno e nel 30% cerca consigli per progredire nella carriera<sup>2</sup>.

Problemi di orario e di costi escludono dalla tradizionale formazione in aula la maggior parte di tutti coloro che hanno già un posto fisso. L'aggiornamento via Web diventa quindi un'opportunità interessante sia per chi ha come obiettivo quello di cambiare azienda o per chi desidera migliorare la propria posizione.

I corsi on-line sono l'ultima novità nell'offerta di contenuti aggiuntivi (oltre agli annunci di ricerca-offerta di posizioni) che tutti i siti specializzati mettono in campo per attrarre gli aspiranti all'impiego, oltre che per fornire informazioni sul mercato del lavoro o sulle opportunità di specializzazione all'estero.

Nel frattempo, le grandi società di recruiting hanno cominciato ad offrire on-line i loro corsi di formazione per permettere ai candidati di usufruire di un continuo aggiornamento e di poter così accedere così ad un numero maggiore di posizioni.

Un'ulteriore tendenza che secondo Idc si va affermando è quella dell'integrazione tra operazioni di recruitment on-line e i sistemi informativi delle direzioni Risorse umane delle aziende. I sistemi di e-recruitment vengono utilizzati non solo per gestire in modo più efficiente le candidature, ma anche per effettuare "assessment" e "matching" tra candidature e profili disponibili. In questo quadro quindi avanzano le partnership tra gli attori dei due diversi ambiti, per offrire alle aziende-clienti un servizio completo nella selezione e formazione del loro futuro Capitale Umano.

Il capitolo inizia analizzando il ruolo e gli obiettivi della funzione "acquisizione delle Risorse umane" all'interno di un'azienda, passando poi ad esaminare l'e-Recruiting e i suoi vari aspetti: la situazione del mercato nel mondo e in Italia, i vantaggi che apporta e le problematiche insite in questo nuovo modo di selezione del personale.

---

<sup>2</sup> [http://sole.ilsole24ore.com/24oreinformatica/speciale\\_3d.20010406/INFORMATICA/4/b\\_rosan.htm](http://sole.ilsole24ore.com/24oreinformatica/speciale_3d.20010406/INFORMATICA/4/b_rosan.htm)

Quindi brevemente si è descritto il caso della società di telecomunicazioni Wind e infine, il ruolo e la struttura delle società di ricerca e selezione del personale in Italia.

La seconda parte del capitolo è dedicata alla funzione “formazione delle Risorse umane”. Si è iniziato con l’analizzare il processo di formazione all’interno di un’azienda: l’organizzazione, gli strumenti e i metodi di controllo e valutazione.

In seguito è stata considerata la formazione a distanza e il suo modello metodologico come introduzione all’e-Learning, ossia la formazione a distanza on-line.

Dell’e-Learning si è vista la situazione del mercato in Europa e in Italia. Quindi è stata svolta una descrizione del Corporate e-Learning e proseguire poi con l’analisi della progettazione e dei protagonisti di un progetto di e-Learning, sia a livello di singolo corso on-line sia a livello di struttura formativa aziendale.

In conclusione sono stati valutati e descritti i possibili benefici e costi da considerare quando si attua e si usufruisce di un processo di e-Learning, sia per l’azienda sia per l’allievo.

## 6.1 L'acquisizione delle Risorse umane

L'acquisizione del personale è una delle funzioni della Direzione del Personale che riguarda la costituzione dello stock delle Risorse umane necessarie ad un'azienda per perseguire i propri obiettivi strategici.

Le caratteristiche dello stock di Risorse umane dipendono dal processo di selezione e dagli strumenti di trasformazione del lavoro (*addestramento e formazione*) e di attivazione dei flussi interni. Per definire l'efficacia di tali strumenti non va considerata solo la selezione in entrata ma anche la selezione interna e quando possibile e necessario, la selezione in uscita<sup>3</sup>.

Reclutamento e selezione costituiscono il momento più significativo di rapporto con il mercato esterno del lavoro e in questo senso, vanno visti non solo dal lato della domanda ma anche da quello dell'offerta (selezione delle imprese da parte dei lavoratori). Entrambe le prospettive vanno esaminate nelle scelte relative alla selezione. Come tutti i momenti di rapporto con il mercato, anche il reclutamento e la selezione danno luogo a costi d'uso del mercato, che devono poi essere rapportati ai relativi benefici.

Dal lato della domanda i costi di uso del mercato esterno nel processo di reclutamento e selezione riguardano<sup>4</sup>:

- a) i costi relativi alla raccolta e alla diffusione di informazioni nel mercato del lavoro;
- b) i costi specifici di reclutamento che sono tanto più elevati quanto più ampi sono i segmenti del mercato del lavoro che si vogliono attivare e quanto più numerosi i candidati potenziali che si vogliono contattare;
- c) i costi specifici di selezione che tendono ad aumentare all'aumento del numero dei candidati esaminati e del grado di affinamento dei meccanismi di selezione predisposti per cogliere le loro differenze qualitative;

---

<sup>3</sup> per un approfondimento si veda: L. M. Brammer e F. E. Humberger, *Outplacement ad Implacement Conselling*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984

<sup>4</sup> G. Costa, *Economia e direzione delle risorse umane*, UTET Libreria, Torino, 1990, pag.153.

---

- d) costi di attivazione dei flussi in entrata e in uscita, costi retributivi differenziali e costi di tutte le politiche che favoriscono tali flussi e che consentono in via prioritaria l'aggiustamento tra caratteristiche (mutevoli) domandate e caratteristiche (relativamente rigide) offerte;
- e) costi di conflittualità che emergono quando i sindacati premono per un controllo del processo di reclutamento e selezione o, unitamente ad altri *stakeholders*, per un uso del mercato locale o del mercato interno del lavoro.

Per contro, sempre dal lato della domanda si hanno i seguenti benefici<sup>5</sup>:

- a) si carica sul mercato del lavoro una parte del costo di creazione delle caratteristiche professionali richieste (investimenti individuali, pubblici e di altre aziende in addestramento e formazione) e del relativo rischio di obsolescenza;
- b) si attiva una certa concorrenza tra lavoratori, inducendo una certa fluidità anche nel mercato interno del lavoro;
- c) si aumenta per un dato periodo, l'adattabilità dello stock di personale a fronte di variabilità tecnologiche, organizzative e commerciali endogene ed esogene.

L'alternativa è rappresentata da un uso preponderante del mercato interno del lavoro, limitando il ricorso a quello esterno alle sole posizioni più basse della scala gerarchico-professionale; anche in questa situazione si avranno comunque dei costi e benefici da valutare ed obblighi legislativi e sindacali da rispettare.

### **6.1.1 Obiettivi dell'attività di reclutamento e selezione**

L'attività di acquisizione delle Risorse umane richiede attenzione alle variabili esterne: la conoscenza aggiornata delle condizioni del mercato del lavoro costituisce la premessa di un programma di reclutamento tempestivo e che sappia cogliere le opportunità del mercato.

---

<sup>5</sup> G. Costa, opera cit., pag.153-154.

Un impiego ancora maggiore richiede la necessaria consonanza tra l'acquisizione delle risorse e fattori interni all'impresa come la strategia, la struttura e la cultura<sup>6</sup>.

Il reclutamento costituisce lo strumento con cui l'impresa esprime la propria domanda di lavoro e attiva nei propri riguardi l'offerta potenziale di lavoro. Le posizioni relative al reclutamento sono funzione dei seguenti elementi<sup>7</sup>:

1. posizioni di lavoro da coprire;
2. situazione del mercato esterno del lavoro (dimensione dell'offerta, rispondenza ai requisiti, mobilità territoriale, differenziali retributivi), disponibilità di informazioni sul mercato da parte dell'impresa e facilità di far pervenire informazioni al mercato stesso;
3. situazione del mercato interno del lavoro;
4. disponibilità di strutture aziendali dedicate a questa funzione; possibilità di utilizzare organizzazioni pubbliche, sindacali o private (consulenti, *head hunters*) per instaurare tale rapporto con il mercato del lavoro.
5. grado di affinamento delle tecniche di selezione che l'impresa può efficacemente impiegare;
6. vincoli di natura legislativa o sindacale.

Non esiste quindi una politica generale di reclutamento ma esistono politiche specifiche per diverse categorie di personale e per diversi segmenti del mercato del lavoro. L'obiettivo del reclutamento è comunque quello di contattare nel più breve tempo possibile un numero di candidati sufficiente per soddisfare al meglio i criteri di selezione ad un costo contenuto. Si tratta cioè di scegliere il valore del rapporto:

$$\frac{\text{candidati da esaminare}}{\text{posizioni da ricoprire}}$$

---

<sup>6</sup> A. D. Szilagyi e D. M. Schweiger, *Matching Managers to Strategies*, "Academy of Management Review", 1984, n° 4.

<sup>7</sup> G. Costa, opera cit., pag. 156.

Se il valore di tale rapporto fosse pari a 1, si avrebbero sicuramente dei costi contenuti ma s'incorrerebbe nel rischio di non soddisfare al meglio i criteri di selezione, avendo un unico candidato per posto da coprire. Se tuttavia tali criteri prevedono standard non particolarmente elevati e facilmente reperibili nel mercato del lavoro, anche un valore prossimo all'unità di detto rapporto può consentire il raggiungimento degli obiettivi di selezione. All'aumentare del valore del rapporto, aumentano le possibilità di scelta ma anche i costi. Non esiste in assoluto un valore ottimale di tale rapporto: dipende da chi si cerca. Se si cerca un impiegato d'ordine, si punterà su un valore basso, se si cerca un pilota spaziale si dovrà prevedere un valore molto alto del rapporto sopra definito.

Gli obiettivi dell'attività di reclutamento sono<sup>8</sup>:

- Definire il rapporto con il mercato del lavoro scegliendo tra queste alternative:
  - rapporto adattivo di breve periodo/proattivo di lungo periodo;
  - rispondere ai bisogni della line/anticipare i bisogni della line;
  - operare con un surplus di informazioni nel e sul mercato del lavoro/opereare con un minimo di informazioni nel e sul mercato del lavoro;
  - attrarre candidati/trovare candidati;
  - scremare il mercato del lavoro/utilizzare il mercato del lavoro;
  - usare in prevalenza mercati interni/mercati esterni del lavoro.
- Perseguire coerenza e compatibilità con le altre politiche del personale.
- Contattare nel più breve tempo possibile e al costo più contenuto un numero di candidati adeguato per soddisfare la domanda con gli standard di selezione prefissati.

Con la selezione l'impresa sviluppa un confronto tra la propria domanda e l'offerta che è stata attivata attraverso il reclutamento. L'obiettivo della selezione dovrebbe essere quello di individuare i lavoratori che meglio rispondono alle caratteristiche richieste al fine di massimizzare il risultato operativo e la probabilità di "sopravvivenza" del soggetto nell'organizzazione.

---

<sup>8</sup> G. Costa, opera cit., pag.156.

L'attività di selezione mira a soddisfare le richieste poste dall'organizzazione in termini di risorse conoscitive, professionali e comportamentali, massimizzando il contributo che tali risorse, incorporate nelle persone scelte, portano alla implementazione delle strategie e delle politiche aziendali. Il contributo delle risorse umane è dovuto non solo allo stock di informazioni e conoscenze contenute nelle *skills* professionali, ma nella congruenza e nella continuità di tale apporto rispetto alla strategia dell'impresa.

Gli obiettivi dell'attività di selezione sono<sup>9</sup>:

- Rispondere al meglio alle esigenze di staffing/contribuire a creare un vantaggio competitivo attraverso i tratti distintivi delle risorse umane aziendali.
- Obiettivi alternativi perseguibili nel matching individuo/azienda:
  - ottimizzazione assoluta/relativa;
  - ottimizzazione sulla posizione scoperta/su una classe ampia di posizioni/su un percorso di carriera/sul ciclo di vita individuale e professionale.
- Criteri di selezione espliciti e controllabili/impliciti e controllabili/non controllabili.

Le attività di acquisizione delle Risorse umane costituiscono la premessa per qualunque politica del personale. Attraverso tale funzione l'impresa può semplicemente usare il mercato del lavoro o può invece costruire un rapporto con il mercato del lavoro. Il contenuto di tale rapporto dipende dalle strategie, dagli orientamenti e dai valori che l'impresa intende sviluppare. Le aziende che scelgono di privilegiare le carriere interne e di autoalimentare lo sviluppo delle risorse umane, dedicheranno un'attenzione "culturale" al processo di reclutamento e selezione, e lo baseranno soprattutto sull'individuazione di potenzialità e affinità con i valori dell'impresa. Le imprese che invece preferiscono acquisire risorse già formate, dedicheranno un'attenzione prevalentemente "tecnica" alla selezione che viene basata su un'analisi delle posizioni da coprire, sull'individuazione dei profili dei candidati e sul migliore adattamento del candidato alla posizione.

---

<sup>9</sup> G. Costa, opera cit., pag.157.



## 6.2 L'e-Recruiting

L'e-Recruiting è uno dei possibili canali attraverso cui può avvenire il reclutamento di personale da parte di un'azienda utilizzando Internet.

La recruiting on-line è anche una strategia che consiste nell'utilizzare il potenziale di Internet per la gestione dell'intero processo di recruiting in modo tale da avere un efficace impatto sulle Risorse umane e sull'organizzazione e rafforzare allo stesso tempo la presenza dell'azienda nella "rete".

Fare recruiting on-line significa infatti<sup>10</sup>:

- ⇒ Utilizzare il reclutamento basato su Internet, per la ricerca dei Curriculum Vitae (CV) la classificazione elettronica, l'apposizione di filtri e la valutazione di CV;
- ⇒ Ottimizzare il sito web dell'azienda per promuovere la cultura aziendale, le opportunità di impiego e fornire al candidato informazioni dettagliate;
- ⇒ Eliminare la burocrazia dal processo di assunzione incanalando gli sforzi di reclutamento attraverso i dipartimenti e la linea;
- ⇒ Costruire partnership strategiche con fonti di reclutamento multiple, job boards e terze parti;
- ⇒ Adottare un reclutamento basato sui rapporti per allacciare relazioni "di valore" con personale potenziale, inclusi i candidati "passivi";
- ⇒ Alimentare proattivamente il possibile turnover con un continuo inserimento di candidati.

Un gruppo di esperti internazionali ha compiuto una ricerca specifica<sup>11</sup> e mirata sul mondo *high tech*, con lo scopo di determinare le nuove tendenze nella selezione e gestione delle risorse umane. Gli incontri avuti con i responsabili delle Risorse umane delle maggiori imprese ICT del mondo, come Sun Microsystem, Hewlett Packard, Autodesk ecc., hanno confermato l'innalzamento progressivo del livello di attenzione che le imprese dedicano al proprio personale e all'acquisizione delle migliori competenze per mantenersi competitive nel difficile settore delle nuove tecnologie.

---

<sup>10</sup> [www.talentwebsolutions.it/mercato/contenuti.html](http://www.talentwebsolutions.it/mercato/contenuti.html)

<sup>11</sup> [www.biweb.it/bench/news/news.asp](http://www.biweb.it/bench/news/news.asp)

E' proprio grazie all'impegno costante nella ricerca di talenti che le imprese si avvalgono di strumenti a valore aggiunto come Internet. Una recente statistica statunitense ha fatto emergere un dato fino ad ora solo ipotizzabile<sup>12</sup>: un terzo delle persone si servono della Rete per cercare nuove opportunità di lavoro. Questa progressiva crescita di familiarità con il mezzo telematico ha contribuito attivamente a rendere Internet uno strumento imprescindibile nel processo di recruiting: oggi la maggior parte delle società *high tech* possiede una équipe autonoma dedicata al migliore utilizzo di tutte le soluzioni multimediali più innovative, che consentano di aumentare il traffico di visitatori sul sito corporate, di stimolare l'invio di Curriculum Vitae e il desiderio di entrare in contatto diretto con l'impresa.

Secondo un'analisi di IDC<sup>13</sup> elaborata sulla base delle risposte di un campione di 300 top manager ripartiti attraverso sei settori industriali, l'uso dei servizi di e-Recruiting è massimo nei comparti biotech, tecnologie avanzate e commercio elettronico. "Le aziende le cui competenze base sono radicate nella tecnologia capiscono più facilmente il valore e i vantaggi dell'utilizzo di servizi Web-based", spiegano gli analisti di IDC, "e dunque sono più disposti degli altri ad affidarsi all'e-recruitment per reperire risorse".

Meno scontate, per l'istituto di ricerca, sono le ragioni e le modalità secondo le quali le imprese scelgono l'e-recruitment. Lo studio, infatti, ha rivelato che la maggior parte delle aziende tende a considerare soltanto un lato – il proprio – del rapporto con i fornitori dei servizi. In altre parole, i vertici dirigenziali non sembrano inclini ad avallare sforzi di tipo tecnologico per mettere i provider di servizi e-procurement nella condizione di ottimizzare la loro offerta. Pochissime imprese per esempio, hanno provveduto all'automatizzazione dei servizi amministrativi, utilizzata dai vendor come il canale privilegiato per l'erogazione del servizio di e-Recruiting.

"La lezione da imparare", rileva Christofer Boone di IDC<sup>14</sup>, "è che i provider devono ripensare le loro strategie di marketing focalizzandosi su ciò che i clienti all'interno di ciascun settore percepiscono come il reale vantaggio dell'e-recruitment".

---

<sup>12</sup> [www.smau2001.it/smau/view\\_NO.php?Idcontent=9185](http://www.smau2001.it/smau/view_NO.php?Idcontent=9185)

<sup>13</sup> [www.idc.com](http://www.idc.com); "Worldwide eRecruiting Market", IDC, luglio 2001.

<sup>14</sup> [www.biweb.it/bench/news/news.asp?id=4837](http://www.biweb.it/bench/news/news.asp?id=4837)

---

Obiettivo diffuso è la ricerca di candidati che abbiano già un posto di lavoro ad alto livello; è ormai convinzione comune che i soggetti di maggior talento debbano possedere un'attività lavorativa e non possono quindi essere in cerca di un lavoro poiché disoccupati.

Entra in tale ordine di metodologia del recruiting anche il processo di ricerca interna, che spesso si basa su una piattaforma Intranet fortemente “customizzata”, sia per consentire la diffusione massima di informazioni relative alle particolari necessità dell'impresa, sia per abbreviare i tempi di ricerca ed inserimento che, proprio in questo settore specialistico non sono di breve durata, con un abbattimento dei tempi da sei mesi a una settimana dal momento dell'evidenziazione di necessità della risorsa al momento del suo reperimento.

Il trend risulta quindi decisamente in crescita anche in un'area particolarmente ricca di risorse ad alto contenuto tecnologico come l'*high tech*. Con l'e-Recruiting la tecnologia ha trovato un'ulteriore applicazione nella gestione di competenze complesse: Internet diviene l'elemento chiave di ricerca proprio grazie alle caratteristiche di flessibilità nell'applicazione, velocità di esecuzione e accessibilità puntuale e diretta al flusso di informazioni che lo connotano.

### **6.2.1 Il mercato dell'e-Recruiting**

Il periodo di rallentamento nel quale sta vivendo l'economia mondiale si dimostra positivo almeno per un settore: il recruitment on-line.

Il fenomeno dell'e-Recruiting, infatti, sta registrando tassi di crescita annuale superiori al 50%. Secondo stime IDC<sup>15</sup> il mercato mondiale ha superato i 2.800 milioni di dollari, che diventeranno quasi 14.000 milioni di dollari nel 2005.

Nel seguente grafico s'illustra l'andamento del mercato mondiale del recruiting on-line (in milioni di dollari).

---

<sup>15</sup> ricerca “*Worldwide eRecruiting Market*”, IDC, luglio 2001.

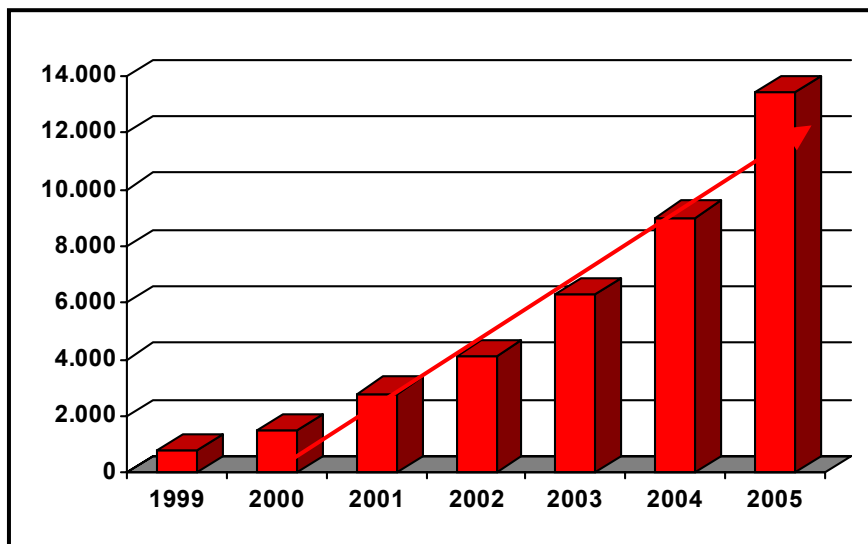


Grafico tratto da: “Worldwide eRecruiting Market”, IDC, luglio 2001.

I fattori alla base di questa forte crescita sono<sup>16</sup>:

- il basso livello dei tassi di disoccupazione;
- il forte aumento del tasso di adozione di Internet.

Boone, senior analyst di IDC afferma: “I Paesi con bassi tassi di disoccupazione, elevati tassi di turnover e di adozione di Internet offrono importanti opportunità di mercato per i servizi di e-Recruiting”. I bassi tassi di disoccupazione, infatti, evidenziano la possibilità che in un Paese si verifichino degli *shortage* di forza lavoro. Gli elevati tassi di adozione di Internet indicano una crescente volontà di utilizzare servizi offerti attraverso la Rete. Insieme questi fattori sono le due maggiori forze che guidano l’adozione di servizi di e-Recruiting.

Secondo Boone<sup>17</sup> “L’e-Recruiting non sostituirà gli altri tradizionali metodi di reclutamento, ma piuttosto diverrà parte dell’insieme di metodi usati per trovare ed assumere candidati qualificati”.

<sup>16</sup> [www.biweb.it/bench/news/news.asp?id=5690](http://www.biweb.it/bench/news/news.asp?id=5690)

<sup>17</sup> [www.executivesurf.it/news/mercato-articolo-detail.asp?Sc=1012](http://www.executivesurf.it/news/mercato-articolo-detail.asp?Sc=1012)

Per quanto riguarda i ricavi nel mercato dell'e-recruitment, essi aumenteranno notevolmente nei prossimi cinque anni e afferma ancora Boone: “Cercare ed assumere il candidato giusto in modo più efficace ed efficiente è diventato un imperativo strategico nell'economia contemporanea [...] questo, combinato con lo skill shortage globale, sta trainando la domanda per servizi di e-recruitment”<sup>18</sup>.

A fare la parte del leone ovviamente, sono gli Stati Uniti che assorbono circa la metà dell'intero fatturato, ma anche l'Europa occidentale sta guadagnando terreno, grazie ai 1.000 milioni di dollari previsti per l'anno 2001, divenendo un mercato secondo solo al Nord America. IDC prevede che nel 2005 la Germania ed il Regno Unito saranno i leaders continentali nel mercato dei servizi di e-recruitment.

L'Asia e l'intera zona del Pacifico rappresentano invece la più grande opportunità di crescita con previsioni di entrate che incrementeranno la crescita annuale dell'area del 67% tra il 2000 ed il 2005.

Secondo un recente sondaggio di Gallup<sup>19</sup> il 65% delle aziende americane è soddisfatta del recruitment on-line; la maggioranza lo utilizza come canale complementare e non sostitutivo, degli strumenti tradizionali, ma un quarto di esse lo ritiene comunque più efficace dei metodi tradizionali. I vantaggi riconosciuti sono la riduzione dei costi, la velocità del processo e la possibilità di raggiungere un grandissimo numero di candidati altrimenti irraggiungibili. Molto importante è anche l'aspetto legato alla flessibilità dello strumento che permette di cogliere le opportunità che si presentano immediatamente.

L'America settentrionale rappresenta attualmente il mercato più grande e sta vivendo una transizione che la porterà dalla semplice pubblicazione on-line delle offerte di lavoro al trasferimento dell'intero processo di recruiting su Internet. IDC rileva che le aziende di e-recruitment dovranno adeguare le loro strategie alle diverse regioni nelle quali operano. “Ogni regione del mondo ha i suoi costumi e le sue leggi in relazione al recruiting e all'assunzione dei candidati”, afferma Ellen Julian, direttore di IDC Workforce Management Services.

---

<sup>18</sup> [www.biweb.it/bench/news/news.asp?id=5160](http://www.biweb.it/bench/news/news.asp?id=5160)

<sup>19</sup> [www.gallup.com](http://www.gallup.com)

“Per avere successo, i fornitori globali di servizi di e-recruitment dovranno stabilire operazioni locali per comprendere i trend regionali ed offrire contenuti, servizi e strumenti che incontrino le specifiche necessità di ogni regione”.

Decisamente più indietro è l'Italia, ma gli operatori del settore assicurano che sono stati fatti grandi passi avanti: secondo dati della società di ricerca Meta Group<sup>20</sup> un dipendente su quattro in Italia, oggi è assunto grazie ad Internet.

Ecco di seguito altri dati riguardanti l'Italia<sup>21</sup>:

- In Italia 12 milioni di persone “dispongono” di un collegamento Internet;
- Il profilo degli utenti Internet è costituito prevalentemente da persone tra i 18 e i 34 anni, attivi, innovativi e dinamici;
- Il 96,2% delle imprese ha un collegamento Internet;
- Già oggi nel 34% dei casi le imprese si affidano al Web per reclutare personale qualificato;
- Fra i servizi che le aziende desiderano trovare su Internet, il reclutamento è quello più richiesto:
  - Reclutamento.....54%
  - Gestione amministrativa.....25.5%
  - Selezione.....14.3%
  - Formazione.....6.8%

Talent Manager ha condotto un'analisi<sup>22</sup> su un campione di 183 aziende italiane di grandi e medie dimensioni, mettendo in evidenza che è ancora molto basso l'utilizzo del web come strumento di attrazione/selezione dei candidati, pur essendo in molti quelli che stanno provando a fare qualcosa, avendo però a disposizione solamente strumenti limitati ed inadeguati.

---

<sup>20</sup> [www.metagroup.com](http://www.metagroup.com)

<sup>21</sup> [www.talentwebsolutions.it/mercato/scenari\\_mercato.html](http://www.talentwebsolutions.it/mercato/scenari_mercato.html)

<sup>22</sup> [www.talentwebsolutions.it/mercato/scenari\\_mercato.html](http://www.talentwebsolutions.it/mercato/scenari_mercato.html)

---

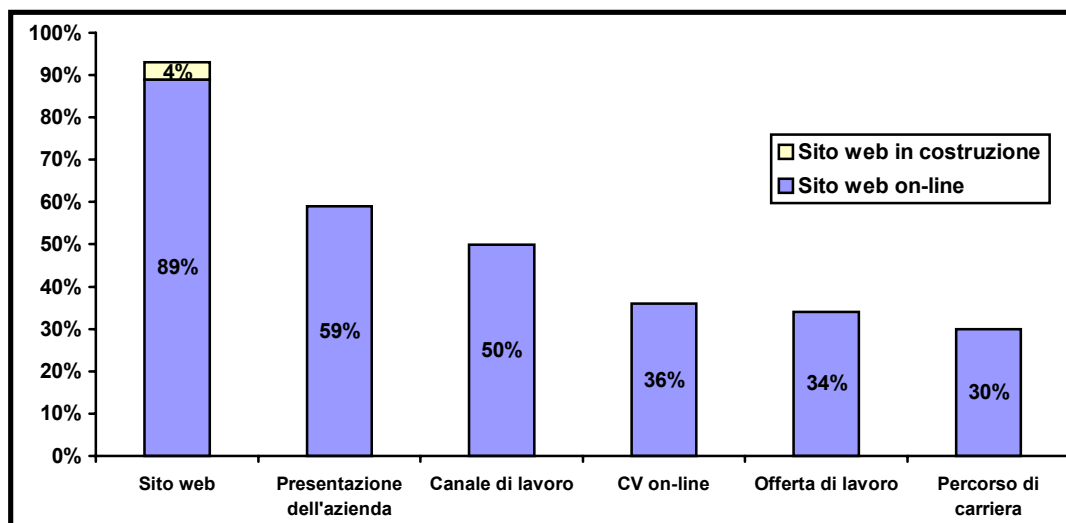


Grafico tratto da: [www.talentwebsolutions.it/mercato/scenari\\_mercato.html](http://www.talentwebsolutions.it/mercato/scenari_mercato.html)

Delle 183 società solo il 15% sfrutta in pieno tutte le funzionalità esistenti (presentazione dell'azienda, job offers, application form, career path), riuscendo così ad offrire un servizio di buon livello qualitativo ai potenziali candidati. La percentuale raddoppia (siamo al 33%) se consideriamo quelle società che mettono a disposizione degli utenti un elenco di offerte di lavoro aperte e un modulo di application da compilare come risposta (e il dato relativo a quest'ultima funzionalità è in assoluto il più alto, il 36%: è ben chiara l'utilità di ricevere candidature in formato standard), binomio indispensabile per considerare di discreta funzionalità l'intero canale lavoro. In sintesi i siti sono caratterizzati da:

- Assenza di motori di ricerca per le offerte;
- Basso dettaglio delle offerte pubblicate;
- Assenza d'interazione verso il candidato (job alert, pagina personale, ecc.).

Si tratta quindi di un mercato in fermento che ha intuito le potenzialità insite nell'adottare una soluzione per fare recruiting on-line, ma che non ha ancora le idee chiare sulla direzione da prendere, dato che gli esempi da seguire sono ancora pochi e difficilmente individuabili. E' sicuramente questo il momento giusto per adeguarsi agli standard ampiamente consolidati nel mercato statunitense, ed essere i primi a garantire servizi ad alto valore aggiunto in maniera tale da differenziarsi realmente tra i propri concorrenti.

### 6.2.2 I vantaggi dell'e-Recruiting per le aziende

Quali sono in concreto i vantaggi offerti da Internet ai selezionatori e alle aziende che sono alla ricerca di personale?<sup>23</sup> Il più semplice è la pubblicazione on-line degli annunci di lavoro su richiesta delle aziende o delle società di selezione che l'utente ha la possibilità di consultare impostando diversi filtri e criteri di ricerca (esempio: geografica, per settore merceologico, per tipologia di azienda).

Ai candidati viene normalmente richiesto di compilare un modulo on-line contenente i dati anagrafici e informazioni relative alle precedenti esperienze professionali e formative. Questa operazione preliminare è necessaria per la creazione di un database che sarà poi utilizzato dalle aziende per effettuare la selezione vera e propria dei candidati, che in una fase preliminare può essere effettuata anche online. Ma i vantaggi nell'utilizzo di Internet come strumento per la ricerca e selezione di personale risultano ancora più evidenti se si considera il contesto economico nella sua globalità. Qualora la ricerca avesse un respiro internazionale, attraverso la rete diventerebbe possibile avere accesso a database remoti che raccolgono curriculum di candidati residenti in diverse aree geografiche.

Inoltre è possibile effettuare selezione a distanza, facendo uso di tecnologie come la videoconferenza, disponibile oggi sul mercato a costi notevolmente ridotti rispetto al passato. In particolare gli esperti sono concordi nell'identificare diverse aree nelle quali Internet può generare enormi vantaggi quando si cerca personale<sup>24</sup>.

- **Taglio dei costi.** Il costo medio per assunzione attraverso l'e-recruitment è di circa 300 dollari, contro i 3000 dollari di un'assunzione con metodi tradizionali.
- **Velocità del servizio.** Il recruitment on-line è un metodo veloce ed efficiente per selezionare i dipendenti. Taglia i tempi, consentendo alle aziende di avere a disposizione i dipendenti in qualche settimana anziché in alcuni mesi.

---

<sup>23</sup> <http://assores.it/rassegna/mar02/direzione-personael2.html>

<sup>24</sup> [www.biweb.it/bench/news/news.asp?id=5534](http://www.biweb.it/bench/news/news.asp?id=5534)



- **Cura del cliente.** Molti siti di e-recruitment offrono networking e supporto per tutta la vita lavorativa di una persona, fornendo consulenza e supporto.
- **Reazione ai bisogni del mercato.** La centralizzazione del processo di recruitment offre ai clienti l'accesso ad un enorme database di potenziali dipendenti.
- **Eliminazione dei costi di webmastering.** Quindi pubblicazione immediata delle offerte sul sito.
- **Possibilità di concentrarsi sul valore del processo di recruiting.** Quindi maggior tempo per i colloqui e base di candidature più selezionata.
- **Maggiore efficienza nelle attività di reporting** del recruitment.

Nel seguente grafico si confronta il costo per assunzione tramite Internet rispetto agli altri canali; da rilevare il margine di risparmio rispetto a questi ultimi.

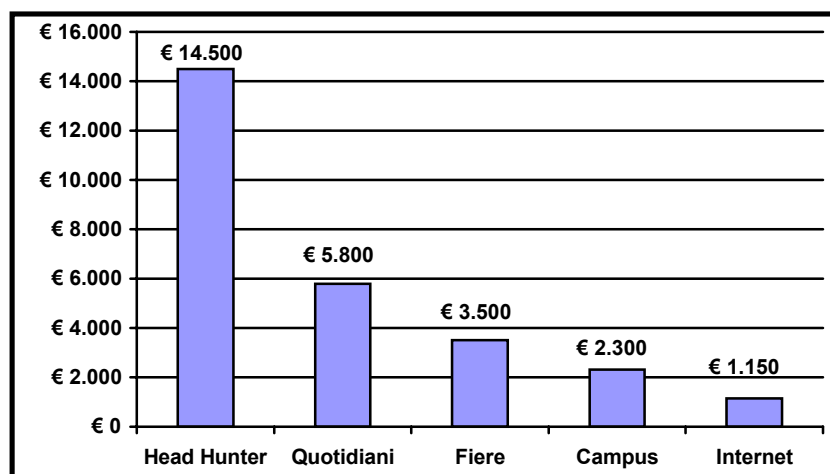


Grafico tratto da: *iLogos research*, 1998.

I responsabili della selezione per le aziende progettano nei prossimi anni di aumentare del 52% la spesa per il reclutamento via Internet, tagliando del 31% gli investimenti sugli altri canali<sup>25</sup> perché l'incontro di domanda e offerta di impiego su Internet è anche più facile e veloce e favorisce il diffondersi di una visione del lavoro meno statica.

Grazie al recruitment on-line, che permette un confronto interattivo tra domanda e offerta, le aziende in cerca di nuovi talenti possono<sup>26</sup>:

- dare maggiore visibilità ai propri annunci che vengono visionati dalle persone più indicate per il lavoro offerto (gli utenti ricevono le offerte direttamente nella loro casella elettronica);
- raccogliere, con un minimo costo, una gran mole d'informazioni altrimenti difficile da raggiungere;
- sfruttare la Rete come canale pubblicitario, trasformando la pubblicazione in un momento della promozione del proprio marchio;
- entrare in contatto con persone qualificate, con un alto indice di scolarizzazione e con una buona conoscenza delle nuove tecnologie.

Fra i casi più interessanti c'è quello di IBM<sup>27</sup> che ha avviato da un anno e mezzo una strategia di e-recruitment per l'area Emea (Europa, Medio Oriente ed Asia).

Attraverso il suo sito, l'azienda gestisce oltre 100 mila curriculum. Il sistema consente ai manager delle risorse umane di gestire per intero il processo di reclutamento del personale, dal momento in cui si evidenzia la necessità di coprire determinate posizioni a quello in cui si scrive la lettera di offerta al candidato prescelto. "IBM ha già tagliato i suoi costi per le risorse umane del 50% centralizzando il supporto ed usando tecnologie Internet", afferma Charles Hardy, Internet recruitment leader di IBM.

L'e-recruitment in futuro consentirà a chi cerca e offre lavoro di confrontarsi, attraverso le "Web communities", in forma anonima, sul comportamento reciproco, sulle esperienze fatte e sulle offerte ricevute. Questi scambi di opinione potrebbero col tempo migliorare i rapporti di lavoro.

---

<sup>25</sup> dati della Forrester Research, Febbraio 2000.

<sup>26</sup> [www.biweb.it/bench/news/news.asp?id=4305](http://www.biweb.it/bench/news/news.asp?id=4305)

<sup>27</sup> [www.ibm.com](http://www.ibm.com)

### 6.2.3 Le problematiche dell'e-Recruiting per le aziende

Le problematiche legate alla selezione del personale on-line e le nuove tecnologie creano nuove opportunità.

Non vanno però sottovalutati alcuni aspetti problematici<sup>28</sup>.

- 1) In primo luogo, **la sovrabbondanza d'informazioni**. La navigazione alla ricerca dei vari siti e l'inserimento degli annunci è un'attività estremamente "*time consuming*": generalmente all'avvio di una ricerca occorrono almeno due o tre giorni dedicati esclusivamente a questa attività. È necessario pertanto, organizzare un'attenta opera di monitoraggio e valutazione dei risultati che provengono da ogni sito.
- 2) Stesso discorso vale per i Curriculum Vitae. **I database** attualmente in uso per la gestione dei CV **non sono adeguati** per le grosse moli di dati e anche le tecnologie di archiviazione, come il riconoscimento ottico dei caratteri (OCR), non hanno finora dato buoni risultati a causa della diversità di formati con i quali vengono inviati i curriculum. Per queste ragioni le aziende che ricevono migliaia di curriculum in occasione di ricerche su Internet sono spesso costrette a ricorrere all'archiviazione manuale.
- 3) Di altra natura è invece la questione relativa **all'internazionalità dei curriculum**. La ricerca di personale su scala internazionale presuppone la conoscenza non solo della lingua ma anche delle norme giuridiche di riferimento in Italia e all'estero, oltre che della capacità di valutare gli aspetti socio economici, d'impatto culturale e religioso degli inserimenti di lavoratori stranieri in Italia.
- 4) Non va inoltre sottovalutato **l'aspetto dell'interattività** offerto da Internet, che impone alle aziende la necessità di porsi in maniera innovativa al candidato, anche in fase di pubblicazione dell'annuncio. Oggi occorre molta più creatività e capacità nello stendere gli annunci e organizzare le ricerche di quanta ne occorra per le inserzioni sui quotidiani. Il candidato infatti, può cercare lavoro utilizzando a sua volta i motori di ricerca "*generalisti*" o specializzati e selezionare le offerte sulla base di poche parole chiave: occorrerà quindi, saper individuare nei testi le parole chiave che incontreranno la ricerca dei potenziali candidati.

Internet offre la possibilità di avere più spazio per descrivere l'azienda e le posizioni ricercate e molto spesso sono i candidati a scegliere l'impresa. Occorre quindi imparare dal *marketing* come “vendere” al meglio e con i migliori canali la figura professionale ricercata.

- 5) **Cambiano le forme di lavoro:** i nuovi lavoratori hanno esigenze diverse, chiedono più tempo per le attività extralavorative, i fenomeni dello *skill shortage* e della regressione demografica rendono sempre più difficile reperire le risorse “sotto casa”. Inoltre sono ormai diventate consuete forme contrattuali innovative, collaborazioni occasionali o coordinate, *manager a tempo*, contratti a termine e a breve anche i contratti a progetto. Questo implica che il selezionatore deve imparare a gestire queste nuove forme d'inserimento in azienda, sia sotto il profilo legale sia sotto il profilo gestionale ed economico.

Il selezionatore, oggi più che mai, è un professionista che per realizzare e mantenere il successo della propria azienda deve prevedere per sé e per la propria organizzazione il continuo aggiornamento sulle tecnologie, che comprendono Internet e le sue applicazioni ma anche i “vecchi” media, come la radio, la televisione e il televideo.

L'obiettivo finale è quello di sviluppare sensibilità e competenza nella gestione dei contenuti dei propri annunci e nella gestione delle ricerche, utilizzando sapientemente le leve motivazionali che possano attrarre i pochi interessanti candidati: il motto dell'azienda nei confronti delle sue risorse deve diventare “*attracting people*”.

Sono quindi molte le aziende che hanno deciso di inserire nel proprio sito Web una sezione dedicata alla ricerca di personale attraverso Internet. Secondo una ricerca condotta da Talent Manager<sup>29</sup>, multinazionale italiana attiva nell'e-recruitment, su un campione di 183 aziende italiane di medio-grandi dimensioni (di cui 70 appartengono al settore industriale, 36 all'alimentare/grande distribuzione, 37 al settore bancario/assicurativo/finanziario, 20 al ramo Telecomunicazioni/media/Internet, 13 all'area Information technology e 7 al mondo della consulenza) nell'e-recruitment vi è ancora un ritardo da colmare dal momento che le potenzialità del mezzo non sono

---

<sup>28</sup> <http://assores.it/rassegna/mar02/direzione-personael2.html>

<sup>29</sup> [www.talentmanager.com](http://www.talentmanager.com)

sfruttate appieno. Anche se l'89% delle aziende ha il proprio sito Internet, non sempre questi dispongono di un canale lavoro, ossia di una sezione in cui l'impresa comunica con i candidati interessati a lavorare per essa. Il 65% di queste può vantare un canale lavoro ben fatto perché possiede un form predefinito da compilare per inviare il Curriculum Vitae del candidato e l'elenco delle offerte di lavoro disponibili.

Solo il 31% dei siti offre anche una descrizione del percorso di carriera in azienda: si tratta delle informazioni relative al cammino specifico per ogni figura lavorativa, che si effettua una volta entrati in azienda. Molte società, come dimostra il dato, considerano inutile offrire questo tipo di notizie perché l'organigramma aziendale è rigidamente strutturato e a volte, le differenze di qualifica tra livello d'ingresso e apice della carriera possono essere non più di quattro o cinque.

Raramente si verifica il caso in cui all'interno del sito viene illustrato il percorso di carriera in assenza della sezione dedicata alle offerte disponibili. In questo caso, il canale lavoro ha l'obiettivo d'informare, senza però avanzare alcuna pretesa di interagire con l'utente per una possibile selezione.

#### **6.2.4 Il caso Wind**

L'e-Recruiting in Italia rappresenta dunque la nuova frontiera della selezione del personale. Le aziende hanno imparato a considerare Internet come loro alleato nell'individuazione di giovani talenti, in tempi rapidi e con un notevole risparmio di denaro. Wind<sup>30</sup> (4.800 dipendenti, di cui 250 assunti nell'anno 2001<sup>31</sup>), società leader nel settore delle telecomunicazioni, ha deciso di sfruttare appieno le potenzialità della Rete. Ha lanciato Windwork, un efficiente programma di e-Recruiting a cui vengono affidate parti importanti del processo di selezione.

Secondo Gabriele Gabrielli, responsabile delle risorse umane della società di telefonia mobile, ciò che in Wind fa la differenza è che l'azienda considera i giovani in cerca di lavoro come dei clienti cui garantire la massima cura. Già dalla fase di inserimento del curriculum, Wind ha cercato di rendere il servizio più dinamico, diversificandolo in base al titolo di studio del candidato o alla

---

<sup>30</sup> [www.wind.it](http://www.wind.it)

<sup>31</sup> dati riferiti al primo semestre 2001.

posizione che vorrebbe ricoprire (ad esempio consulente telefonico, analista contabile, esperto di sistemi di incasso). E' un sistema, spiega Gabrielli, che è pensato per chi è abituato ad usare Internet e non sopporta "i tempi morti"<sup>32</sup>.

Dopo aver inserito il curriculum, l'utente riceve un'e-mail di conferma e da quel momento potrà cambiare i suoi dati ogni volta che lo ritiene opportuno. I candidati più interessanti vengono poi invitati, sempre tramite e-mail, a sottoporsi a dei test on-line a tempo, volti a verificare le loro conoscenze tecniche e le attitudini generali. Questo è un processo che consente di ridurre notevolmente i tempi di selezione e i costi per l'azienda, dal momento che solo i migliori accedono ai colloqui individuali tradizionali.

### **6.2.5 Il ruolo delle società di ricerca e selezione del personale**

Il ruolo delle società di ricerca e selezione del personale ha acquistato negli ultimi anni un valore sempre più crescente dovuto alla profonda trasformazione del modello manageriale all'interno della cultura occidentale.

Oggi infatti, è profondamente mutato il rapporto, sia di tipo economico sia psicologico, che s'instaura fra un'impresa e i suoi collaboratori. Passato il tempo della sicurezza del posto di lavoro, oggi gli individui sono più aperti alla flessibilità e alla mobilità, e si rivelano interessati soprattutto alla crescita professionale.

Questo spiega gli elevati tassi di turnover che si riscontrano in certi settori, in particolare modo in quelli più legati all'Information and Communication Technology (ICT), che offrono prospettive di carriera molto veloce e brillante.

E' di fronte a questi nuovi bisogni degli individui che le imprese si pongono il problema di "riconquistare" la fedeltà dei collaboratori, applicando nuove strategie alle Risorse umane.

Per un'impresa che voglia competere sul mercato, quindi, non è solo necessaria la ricerca delle persone, bensì trovare la "persona giusta", che sia in grado di fare la differenza e di portare valore

---

<sup>32</sup> [www.biweb.it/bench/news/news.asp?id=4990](http://www.biweb.it/bench/news/news.asp?id=4990)

aggiunto. Quello che conta in sostanza, è saper lavorare sulle aspettative e le motivazioni dei candidati in modo che queste risultino compatibili e coerenti con le esigenze delle aziende<sup>33</sup>.

Questo è l'obiettivo e la missione delle società attive nella ricerca e selezione del personale per conto delle aziende clienti, il cui impegno si rende concreto nella capacità di creare valore per entrambe le parti. Favorire l'incontro vincente tra le esigenze individuali e quelle dell'azienda cliente significa infatti, aprire una porta fondamentale per lo sviluppo del singolo e per la vita dell'organizzazione.

Molto spesso i top manager delle aziende ritengono che la cosiddetta "guerra dei talenti" si combatta a colpi di stipendi e gratifiche economiche, per cui basterebbe offrire di più per rendere fedele il quadro e il dirigente la cui professionalità è particolarmente appetibile sul mercato. Possono essere altri invece, i fattori che determinano la scelta di un'azienda da parte di un collaboratore e spesso hanno a che fare con caratteristiche psico-attitudinali che non sempre è possibile individuare e misurare all'interno dell'azienda. Le società di ricerca e selezione del personale, grazie al know-how sviluppato nel tempo, sono in grado di individuare le capacità e le attitudini dei candidati che meglio si adattano al profilo dell'azienda, garantendo la massima armonizzazione tra le esigenze organizzative e le attese dei candidati stessi e offrendo ad entrambe le parti garanzie di professionalità e correttezza nello svolgimento dell'attività.

In Italia è l'Assores<sup>34</sup>, l'associazione che dal 1989 raggruppa le società che svolgono consulenza nella ricerca e selezione del personale, che si fa garante della tutela dei diritti e dei doveri dei tre protagonisti del mercato, che svolgono ruoli diversi ma di pari importanza:

- le aziende committenti;
- i candidati;
- le stesse società e studi per la ricerca e selezione del personale.

I servizi offerti da Assores spaziano dall'assistenza e la tutela legale presso gli associati, all'organizzazione di seminari, workshop e corsi di formazione per consulenti, candidati e direttori del Personale.

---

<sup>33</sup> V. Anfossi, *Le società di ricerca e selezione del personale protagoniste del nuovo modello manageriale*, HAMLET, AIDP, N.28-9/2001, pag.55.

<sup>34</sup> [www.assores.it](http://www.assores.it)

La sua mission è quella di creare una community reale e non virtuale di professionisti dediti al recruiting in tutte le sue varie sfaccettature. Lo strumento attraverso il quale Assores garantisce alle aziende clienti la correttezza e la professionalità delle società a essa collegate è la sottoscrizione obbligatoria per gli associati di un codice di etica professionale<sup>35</sup> per l'attività di ricerca e selezione, stilato da Assores nel 1989 e ripreso in più punti dalla attuale normativa che regola il settore (DL. 469 del 2000).

Dal 1992 inoltre Assores pubblica con cadenza annuale un rapporto sulle attività di ricerca e selezione del personale in Italia, che ha lo scopo di fotografare la situazione delle attività nel nostro Paese, soffermandosi sulla composizione professionale del settore e individuando i fattori di crescita e criticità.

Il Rapporto pubblicato nell'anno 2001 ma relativo alla situazione del 2000, mostra che il settore sta vivendo una fase di sviluppo, come testimonia il fatturato globale pari a circa 250 milioni di euro (circa 500 miliardi di lire), ma che è ancora caratterizzato da una forte polverizzazione delle società, concentrate nella provincia di Milano e costituite in media da tre consulenti. Le società di ricerca e selezione del personale si qualificano quindi per lo più come micro-imprese, ma ad un elevato potenziale dal momento che il 90% degli addetti possiede almeno una laurea e che in media le società sono presenti sul mercato da quattordici anni. I cambiamenti normativi a cui si accennava sopra introdurranno delle sostanziali novità per il settore, passando attraverso un rigoroso processo di accreditamento presso il ministero del Lavoro.

Tra gli obblighi strutturali che le aziende dovranno rispettare per continuare le proprie attività, si annoverano la forma societaria con capitale versato di almeno 25 mila euro (50 milioni di lire), la presenza di almeno due consulenti e di precisi requisiti di titolo di studio o di esperienza per gli amministratori e i consulenti.

Vengono così di fatto innalzate le barriere d'accesso al settore per garantire alle aziende clienti un concreto valore aggiunto in termini di capacità professionale, efficienza, serietà e sinergie collaborative. Ai candidati che rappresentano una "risorsa pregiata", viene così assicurata una collocazione adeguata rispetto alle attitudini, alle aspettative e alla professionalità acquisita.

---

<sup>35</sup> [www.assores.it/codice.html](http://www.assores.it/codice.html)



### 6.3 La formazione delle Risorse umane

L'attività di formazione ha come obiettivo lo sviluppo di conoscenze, abilità e informazioni possedute dal personale. Tale obiettivo può essere variamente interpretato e realizzato in funzione dei diversi orientamenti e delle diverse politiche di gestione del personale a sostegno della strategia aziendale.

In presenza di un orientamento al breve periodo, la formazione è finalizzata ad incrementare la produttività delle Risorse umane. L'attività formativa assume un profilo operativo d'intervento come risposta alle esigenze dell'organizzazione. E' caratterizzata dalla prevalenza dell'addestramento, e quindi è orientata ad interventi separati sugli individui in funzione del miglioramento immediato della prestazione lavorativa più che di sviluppo del potenziale.

Un orientamento di lungo periodo imprime alle attività di formazione un profilo diverso, caratterizzato dallo sviluppo e dalla capitalizzazione delle risorse invisibili dell'organizzazione<sup>36</sup>, mirato al miglioramento del processo di apprendimento dell'impresa nel suo complesso, come risposta ad un ambiente differenziato che offre molte opportunità dal punto di vista tecnologico e di mercato.

Nelle aziende più innovative la formazione ha i caratteri dell'interfunzionalità a supporto dei processi di flessibilizzazione della struttura organizzativa ed è rivolta soprattutto ai soggetti maggiormente coinvolti nei processi di innovazione mantenendo come obiettivo anche i valori di riferimento dell'impresa, e agendo sull'intera organizzazione e sulla sua cultura<sup>37</sup>.

In sintesi gli obiettivi della formazione sono<sup>38</sup>:

- Gestire il processo di trasformazione delle caratteristiche professionali (abilità, conoscenze, informazioni, atteggiamenti) delle Risorse umane coerente con gli obiettivi dell'impresa, le tendenze del mercato del lavoro, la motivazione del personale.
- Salvaguardare e incrementare il valore del Capitale Umano anche in senso prospettico.

---

<sup>36</sup> per un approfondimento si veda: H. Itami, *Le risorse invisibili*, Isedi-Petrini, Torino, 1988.

<sup>37</sup> M. Tomassini, *La formazione nel ciclo delle conoscenze nelle organizzazioni innovative*, "Sviluppo e organizzazione", 1989, 110.

<sup>38</sup> G. Costa, opera cit., pag.178.

---

- Rendere coerenti le politiche di addestramento e formazione con le altre politiche del personale (in particolare con reclutamento e selezione, sistema di ricompense, sviluppo del personale).
- Presidiare i valori di riferimento (professionali, culturali, ecc.) dell'azienda.

### **6.3.1 L'organizzazione e gli strumenti dell'attività di formazione**

Un piano di formazione necessita di una fase preliminare di analisi dei fabbisogni, in rapporto ai diversi livelli dell'organizzazione e ai diversi momenti della storia dell'azienda. Si deve anche segmentare l'intera struttura organizzativa per focalizzare i diversi destinatari della formazione, ossia distinguere tra formazione manageriale e non manageriale, tra formazione collettiva e individuale.

L'analisi dei bisogni può essere svolta a tre livelli<sup>39</sup>: bisogni degli individui, del ruolo e dell'organizzazione. La scelta tra i tre livelli dipenderà dalle finalità della formazione<sup>40</sup>:

- livello individuale per corsi standard aziendali o interaziendali;
- livello dei ruoli per interventi di sensibilizzazione, sostegno motivazionale e d'immagine;
- livello dell'organizzazione per corsi legati a problemi di cambiamento.

A ciascun tipo di scelta corrispondono strumenti diversi: questionari, interviste e *job description* per il primo e il secondo livello, strumenti e metodologie di analisi organizzativa (spesso con il contributo di consulenti esterni) per il terzo livello.

I metodi didattici utilizzati dalle aziende nell'attività di formazione sono molteplici e si caratterizzano per il contenuto dell'intervento, il tipo di partecipazione richiesta ai destinatari (attiva o passiva; individuale o in gruppo) e le caratteristiche oggetto dell'intervento<sup>41</sup>:

- *la lezione*: con la lezione vengono trasmesse ai partecipanti informazioni e modelli; ciò richiede un coinvolgimento di tipo passivo (ascolto).

---

<sup>39</sup> D. Boldizzoni, *Oltre la formazione apparente*, Edizioni Il Sole-24Ore, Milano, 1984, pag.54-56.

<sup>40</sup> D. Boldizzoni, opera cit.

L'esposizione in aula viene integrata da supporti visivi e tecnologici che consentono di ottenere risultati migliori dal punto di vista della chiarezza espositiva e dell'attenzione degli uditori;

- *il metodo dei casi*: ha come oggetto l'esposizione scritta di una situazione aziendale, ai partecipanti viene richiesta un'analisi del problema concreto e la proposta delle possibili soluzioni; l'obiettivo è quello di educare al *problem solving*;
- *l'incident*: è una variante del metodo dei casi; la situazione presentata è più specifica e il grado di partecipazione più elevato in quanto ulteriori informazioni per la decisione devono essere richieste dagli stessi partecipanti, sviluppa la capacità di analisi e raccolta delle informazioni;
- *il role playing*: in questo caso viene richiesto ai partecipanti un coinvolgimento diretto in una situazione aziendale, impersonandone i protagonisti, ciò al fine di sviluppare la capacità di analisi critica dei comportamenti e di presa delle decisioni;
- *l'in-basket*: è una tecnica di simulazione operativa sia individuale sia di gruppo. Si richiede ai partecipanti di risolvere i problemi che sorgono nell'arco di una giornata di lavoro attraverso comunicazioni scritte (il "basket" è appunto il contenitore della corrispondenza); questo consente di esercitare la capacità prendere decisioni in diversi campi in un tempo limitato;
- *il business game*: è uno strumento di simulazione sequenziale. I partecipanti competono tra loro, divisi in gruppi-imprese, in cui una situazione di mercato che si sviluppa nel tempo in conseguenza delle decisioni che sono state prese dai gruppi; questo metodo comporta un forte coinvolgimento emotivo e sviluppa capacità decisionali in situazioni complesse, e può essere utilizzato come momento di sintesi in corsi che affrontano temi diversi;

---

<sup>41</sup> G. Costa, opera cit., pag.182-183.

- *il T-Group*: i partecipanti sono chiamati a vivere e analizzare criticamente la dinamica interpersonale all'interno di un gruppo stimolato, più o meno palesemente, da un trainer, questo strumento si propone l'obiettivo di migliorare la capacità di controllo delle reazioni personali e altrui, di comunicare, di far interagire un gruppo.

Il trasferimento di informazioni, abilità e atteggiamenti avviene anche in forma diretta attraverso l'osservazione e la sperimentazione sul lavoro.

L'apprendimento sul lavoro, *on the job training*, risulta uno strumento fondamentale di addestramento e formazione sia ai fini dell'apprendimento individuale, poiché consente di adeguare il processo di formazione alle caratteristiche della persona, sia ai fini della trasmissione e mantenimento non solo del patrimonio di conoscenze dell'organizzazione ma dell'insieme di norme comportamentali e valori che favoriscono l'integrazione e la stabilità dell'organizzazione.

Un processo di apprendimento, sia individuale che organizzativo, si realizza anche ad un livello non formale, attraverso cioè l'interazione quotidiana tra gli appartenenti ad un'organizzazione. La reale configurazione delle conoscenze è il prodotto del "contesto formativo" ossia di regole non scritte organizzative e sociali.

### **6.3.2 Il processo formativo: controllo e valutazione**

L'attività formativa risulta un'attività complessa, continua e a rendimento incerto. La valutazione dei risultati nel caso della formazione dovrebbe consentire allora sia di acquisire maggiori certezze sul rendimento dell'investimento fatto, sia di ottenere un feedback per il controllo e l'adeguamento dello stesso processo formativo.

Attraverso il seguente schema si rappresenta la finalizzazione e il controllo del processo formativo.

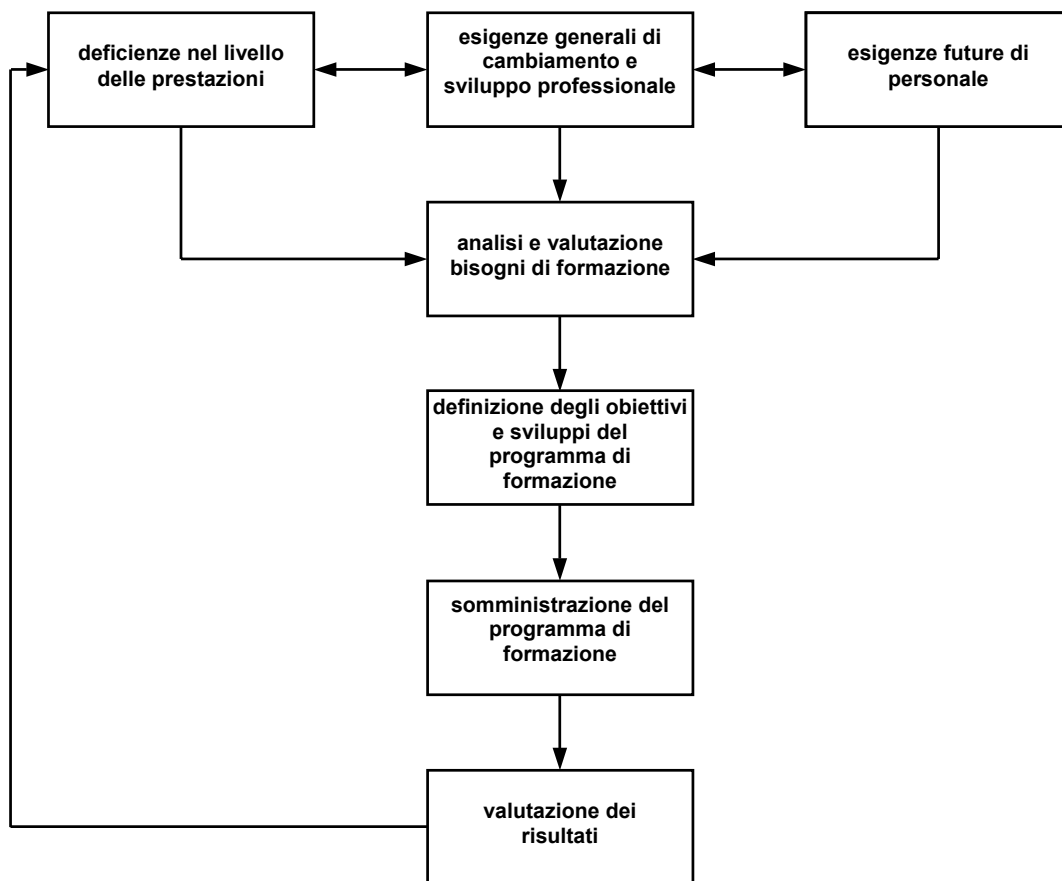


Tavola tratta da: G. Costa, *Economia e direzione delle risorse umane*, UTET Libreria, Torino, 1990, pag.185.

Gli obiettivi del processo di valutazione sono di due tipi<sup>42</sup>:

- misurare il soddisfacimento dei bisogni formativi, verificare l'efficacia del corso, valutare l'apprendimento individuale, individuare i cambiamenti organizzativi;
- contribuire all'efficacia del processo di formazione, rinforzare l'apprendimento, arricchire l'analisi dei bisogni, alimentare il sistema informativo.

Le tecniche utilizzate per la valutazione dei risultati vanno dall'osservazione diretta ai questionari, alle interviste. Le aree di misurazione sono<sup>43</sup>:

- **conoscenze:** dati e informazioni strutturate;
- **capacità:** possibilità fisica, psichica e mentale di effettuare operazioni di diversa natura e complessità finalizzate a risultati controllabili;
- **atteggiamento:** modalità di leggere e correlare fenomeni secondo una specifica chiave interpretativa.

Nonostante siano stati sviluppati parametri e strumenti anche sofisticati per la valutazione dei risultati, rimangono alcuni limiti ad una rilevazione degli effetti della formazione. Nell'osservazione precedente e successiva all'intervento, spesso è difficile isolare come causa di un comportamento o risultato sul lavoro una sola variabile (ad esempio il corso di formazione), in secondo luogo i dati tratti attraverso intervista rilevano più la soggettiva percezione e il grado di soddisfazione del dipendente che l'oggettivo risultato.

Nella valutazione da un punto di vista economico si dovrebbe misurare il contributo all'attività di formazione, cosa che per le ragioni appena viste risulta estremamente problematica. Se si parte dall'assunto che comunque l'attività formativa produce un effetto, l'input formativo diventa anche un indiretto indicatore di contributo. I giorni di formazione per ciascun dipendente diventano in questo caso un indicatore quantitativo delle politiche formative aziendali<sup>44</sup>:

$$\text{giornate di formazione per addetto} = \frac{\text{totale giornate di formazione}}{\text{organico medio}}$$

Il numeratore dà anche un'indicazione del volume di attività fornito dallo specifico servizio aziendale, mentre il rapporto indica in una certa misura l'efficienza di questo servizio.

---

<sup>42</sup> per un approfondimento si veda: G. P. Quaglino e G. Ermolli, *La formazione: criteri e metodi di valutazione*, FrancoAngeli, Milano, 1985.

<sup>43</sup> G. Costa, opera cit., pag.185.

<sup>44</sup> G. Costa, opera cit., pag.186.

---

Altri rapporti si basano sui costi per partecipante, per giornata partecipante e costi complessivo per giornata. In questi casi i costi da considerare sono<sup>45</sup>:

- costi dei consulenti e dei docenti, che sono misurati direttamente nel caso di professionisti esterni o attraverso imputazioni nel caso di utilizzo di risorse interne;
- costi relativi alla sistemazione logistica (aule, trasporti, ristorazione, alberghi, ecc.);
- costi relativi ai materiali didattici (letture, casi, audiovisivi, computer, ecc.);
- la retribuzione dei partecipanti che può essere considerata in termini di mancato utilizzo del personale nel periodo di formazione;
- costi generali del servizio di formazione.

Alla fine, ma non per questo meno importante, si situa la valutazione dei risultati di formazione proiettata nel lungo periodo, orientata a verificare la consonanza tra risorse, struttura e strategia d'impresa.

#### **6.4. La formazione a distanza**

Il recente sviluppo tecnologico e l'abbattimento di alcune delle barriere spazio-temporali nelle attività dell'uomo hanno portato ad un'accelerazione dei processi conoscitivi e contemporaneamente ad una diffusa esigenza di formazione e di aggiornamento in fasce sempre più ampie della popolazione attiva. La globalizzazione in atto richiede una chiara conoscenza degli strumenti e delle potenzialità messe a disposizione dalla moderna tecnologia per lo svolgimento delle attività quotidiane. Questa esigenza di formazione continua, unita alla specializzazione delle conoscenze e alla loro aggregazione in centri di eccellenza, sta rivoluzionando i tradizionali canali educativi: l'unità di tempo e luogo tipica dell'educazione tradizionale non permette di soddisfare le esigenze di una formazione indipendente da vincoli spaziali e temporali.

La risposta strategica a questo bisogno di apprendimento sempre più personalizzato nei contenuti e nel modo di fruizione, è la formazione a distanza (FAD), identificata in campo internazionale nella

---

<sup>45</sup> G. Costa, opera cit., pag.187.

*Open and Distance Learning* (ODL). Dall'integrazione della FAD con le possibilità didattiche offerte dall'impiego del *personal computer* (*Computer Based Training*) nasce la tecnologia didattica definita *e-Learning*<sup>46</sup>.

La FAD è un'attività strutturata e generalmente assistita di apprendimento in cui, tramite l'utilizzo di strumenti tecnologici, docente e studente possono trovarsi in luoghi e/o tempi diversi. La distanza spaziale e/o temporale conferisce al mezzo tecnologico, impiegato come veicolo di informazione, un ruolo di primari importanza.

Il progresso tecnologico ha di fatto diretto l'evoluzione della FAD (si veda la seguente figura).

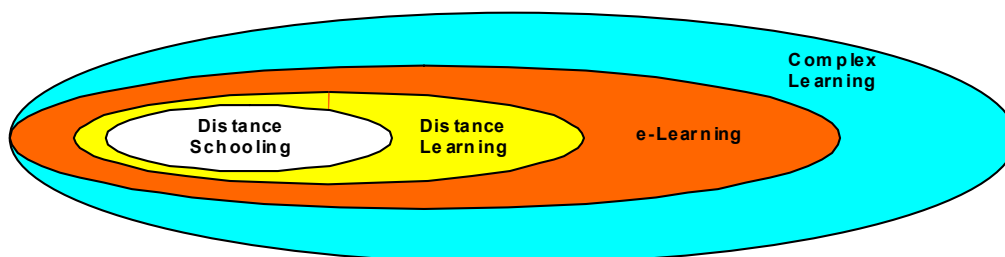


Figura tratta da: G. Bazzigaluppi, *E-Learning nell'università, esperienze e tendenze future*, Colloqui ASAM, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, 12 aprile 2002, pag.3.

La formazione per corrispondenza, con la distribuzione di dispense su carta, le verifiche periodiche nella sede dell'organizzazione, associazione o scuola che eroga il corso e l'eventuale assistenza da parte di un *tutor* (via telefono o via posta) costituisce la prima generazione di FAD, ossia la *Distance Schooling*.

La seconda generazione, o *Distance Learning*, è caratterizzata dall'aspetto multimediale con distribuzione di videocassette, *cd rom* e/o trasmissioni televisive che riprendono lezioni di docenti, con possibilità di esercitazioni e verifiche in luoghi stabiliti e/o assistenza via fax o telefono.

<sup>46</sup> F. Filira e A. Tonoli, *E-Learning: l'esperienza di Padova Ricerche*, Cuovarivista, Fondazione Cuoia, n°1-2002, pag.1; si veda anche: [www.cuoia.it](http://www.cuoia.it)



Infine la FAD “on-line” di ultima generazione, che si trasforma in *e-Learning* con l’utilizzo del personal computer come mezzo didattico. L’e-Learning, sfruttando le autostrade telematiche (ancora carenti in Italia), la tecnologia Internet e un software specifico, offre la possibilità di eseguire esercitazioni e verifiche, nonché di ricevere, sempre per via telematica, il materiale didattico e l’assistenza allo studio.

Il futuro è rappresentato dal *Complex Learning*, in cui ci saranno reti che apprendono, integrazione fra diverse piattaforme e una personalizzazione dell’offerta. I contenuti saranno infiniti e con grande flessibilità di aggiornamento. L’apprendimento sarà cooperativo e assistito attuando una convergenza tra piano teorico e pratico. I Database e i Knowledge Repository saranno basati su sofisticati motori di ricerca<sup>47</sup>.

La formazione a distanza è l’unione delle relazioni che si stabiliscono nell’insegnamento e nel conseguente apprendimento. E’ importante quindi non cadere nell’errore di associare la FAD ad una semplice disponibilità di mezzi per comunicare con gli allievi: il punto cardine è l’impianto didattico che qualifica l’istruzione, consentendo l’instaurarsi di flussi efficaci di interazioni tra la struttura che eroga i corsi e gli allievi che ne usufruiscono<sup>48</sup>.

L’impianto metodologico non deve essere vincolato alle scelte tecnologiche, al contrario sarà l’impianto metodologico che stabilirà la convenienza dell’impiego di una determinata tecnologia, tenendo in considerazione le capacità e le conoscenze degli utenti al fine di attuare un piano didattico che tenga conto di problemi di ordine pedagogico, psicologico, motivazionale, didattico ed organizzativo<sup>49</sup>.

---

<sup>47</sup> G. Bazzigaluppi, *E-Learning nell’università, esperienze e tendenze future*, Colloqui ASAM, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, 12 aprile 2002, pag.3-5.

<sup>48</sup> per un approfondimento si veda: D. Keegan, *Principi di istruzione a distanza*, La Nuova Italia Editrice, Firenze, 1994.

<sup>49</sup> F. Filira e A. Tonoli, opera cit., pag.1.

---

### 6.4.1 Il modello metodologico

Nell'impianto metodologico della formazione a distanza si possono individuare quattro principali funzioni didattiche realizzabili attraverso il supporto della tecnologia<sup>50</sup>:

- **la lezione a distanza**: le persone in formazione possono, da siti remoti, fruire di lezioni e partecipare a discussioni di approfondimento con un docente esperto (*tutor*). La fruizione può essere collettiva (classe virtuale) o anche individuale, a seconda che si utilizzi la tecnologia Internet e sistemi di videoconferenza o sistemi di *desktop conferencing*. Questa funzione può essere realizzata (con un livello di integrazione più basso) anche attraverso collegamenti di televisione satellitare (BTV). Nel processo di formazione-apprendimento le tecnologie possono essere ovviamente utilizzate per fornire feedback, spiegazioni od occasioni di approfondimento a valle di attività svolte individualmente o in gruppo, quali ad esempio: esercitazioni, analisi di casi, lavoro su compiti specifici, ecc. E' intuitivo comprendere come possono essere utilizzate per gestire un processo di apprendimento più complesso rispetto a quello che si può realizzare con una semplice attività di lezione e discussione;
- **l'apprendimento autogestito in contesto "stand alone" o "in rete"**: le persone possono realizzare percorsi formativi avvalendosi di supporti multimediali senza la mediazione del docente. L'accesso e l'utilizzo dei supporti possono avvenire da una postazione attrezzata con la tecnologia necessaria e autonoma (stand alone) o da una postazione collegata in rete che consente di procurarsi il materiale multimediale da archivi contenuti in un computer remoto con funzioni di server. Il materiale multimediale, utilizzato come risorsa per l'apprendimento, può avere caratteristiche molto diverse e consentire tipologie di apprendimento altrettanto diversificati. Possono essere utilizzati cd-rom interattivi che contengono elevate quantità d'informazioni e consentono all'utilizzatore di realizzare attività complesse (navigazione tra le informazioni, simulazioni, test di controllo dell'apprendimento, ecc.) così come l'accesso, se vi sono collegamenti di rete, ad archivi informatizzati.

---

<sup>50</sup> M. Vergeat, *Le applicazioni e i vantaggi per l'impresa: nuove tecnologie della comunicazione*, ITER, Torino, gennaio 1999, pag.72.

---

- **tutoring on-line**: consiste nell'assistenza personalizzata ai soggetti in formazione da parte di un tutor collegato tramite posta elettronica. Il tutoring on-line può essere utile per ottenere informazioni lungo i percorsi formativi, realizzare verifiche, richiedere l'accesso ad altre fonti utili e supportare efficacemente l'attività di monitoraggio del processo di apprendimento;
- **studio e lavoro di gruppo in rete**: si tratta dell'interazione tra persone finalizzata al lavoro di gruppo (soluzione di problemi, realizzazione di compiti assegnati, produzione cooperativa di materiali e discussione in rete) tramite l'utilizzo prevalente di posta elettronica, computer conferencing, lavoro comune sugli stessi file-documenti.

Si consideri ora le soluzioni metodologiche che possono essere attuate per promuovere diverse finalità di apprendimento, per gli individui o per gruppi di varia dimensione. In funzione delle diverse finalizzazioni infatti è possibile progettare e supportare diversi processi di apprendimento, di sviluppo delle conoscenze, piuttosto che di sviluppo delle capacità, che s'indirizzano all'apprendimento individuale o di gruppo.

Nel seguente grafico vengono esposti esempi di soluzioni metodologiche.

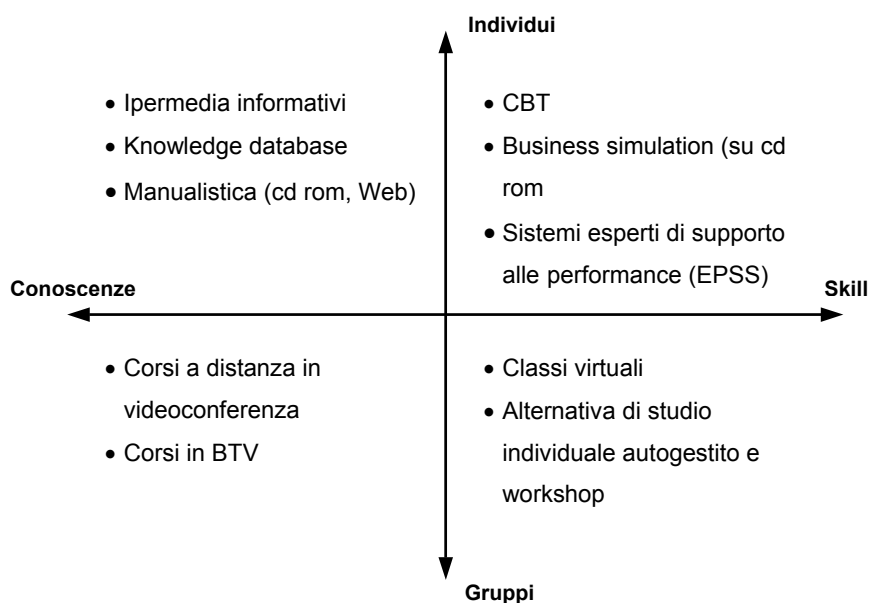


Grafico tratto da: M. Vergeat, *Le applicazioni e i vantaggi per l'impresa: nuove tecnologie della comunicazione*, ITER, Torino, gennaio 1999, pag.73.

E' interessante notare come nel caso in cui si voglia potenziare capacità complesse a livello individuale, la metodologia appropriata può essere quella della business simulation, che consente di cimentare l'utente nell'operatività e in percorsi di problem solving e presa di decisioni in funzione dei risultati da raggiungere. Se invece se s'intendono sviluppare conoscenze e capacità a un livello collettivo, una soluzione appropriata può essere la classe "virtuale": diverse persone in località diverse studiano e lavorano a distanza per raggiungere obiettivi formativi definiti e comuni. I membri della classe virtuale utilizzano materiale multimediale, interagiscono su specifici compiti loro assegnati, hanno il supporto di un docente-tutor e di esperti. Vi sono appuntamenti collettivi on-line a scadenze definite ed eventualmente, lungo il percorso, riunioni in presenza: in relazione alle diverse finalità, è importante saper progettare il percorso di apprendimento realizzando il giusto raccordo tra metodi e tecnologie.

## 6.5 L'e-Learning

Si è già visto che il Web ha cambiato il modo di reclutare e selezionare le Risorse umane per un'azienda. Questa rivoluzione tecnologica ha trasformato anche il modo di formare le Risorse umane in un'organizzazione (ma anche l'istruzione a livello universitario e post-universitario) tramite l'e-Learning ovvero la formazione a distanza (FAD) on-line. Si sfruttano così le possibilità che Internet offre per diffondere e aumentare la conoscenza e le competenze internamente all'organizzazione stessa dalla postazione di computer di ciascun dipendente.

Internet diventa il luogo dove gli utilizzatori possono trovare il materiale necessario per acquisire le conoscenze delle quali hanno bisogno ed i supporti – umani e tecnologici – per acquisire "expertise" ventiquattro ore al giorno, sette giorni su sette e dove il capitale intellettuale aziendale può essere ottimizzato e messo in discussione affinché l'azienda possa mantenere costantemente a livelli elevati il potenziale di queste risorse.

Questo è quanto viene condiviso a livello teorico, perché nella realtà sono ancora poche in Italia le aziende che utilizzano effettivamente la formazione (penalizzata soprattutto dal punto di vista economico) come strumento per la valorizzazione e la gestione delle Risorse umane.

La formazione on-line rappresenta un'ottima opportunità per uscire da questo scenario, soprattutto dal momento che sembrano essere molti gli elementi che fanno pensare ad un imminente vorticoso sviluppo della formazione in questo senso.

Tra questi<sup>51</sup>:

- lo “skill shortage”, cioè la carenza di risorse umane che abbiano il know-how indispensabile per ricoprire determinate posizioni. Le imprese devono quindi accontentarsi di impiegare le risorse che abbiano buone potenzialità di apprendimento, ma da formare al loro interno;
- la diffusione di Internet e della Intranet in azienda, che consentono la circolazione di informazioni all'interno ed all'esterno dell'impresa in tempo reale;
- la nascita del “Mobile Internet”, che consente agli utenti di acquisire le informazioni in qualsiasi momento ed in qualsiasi luogo essi si trovino.

### **6.5.1 La situazione del mercato dell'e-Learning in Europa**

Il mercato della formazione a distanza in Europa è ancora giovane, ma è destinato a crescere in modo vertiginoso nei prossimi tre anni, fino a raggiungere un giro d'affari di circa quattro miliardi di dollari nel 2004. L'incremento del suo valore, calcolato da IDC<sup>52</sup> in un rapporto tutto dedicato alle attività di e-Learning delle imprese, sarà del 96% ogni anno.

Nel 2001 il business dell'e-Learning europeo valeva, secondo le stime, 457 milioni di euro, ma è destinato quasi a raddoppiare nel 2002 (raggiungendo la quota di 667 milioni di euro).

Nella tabella seguente viene illustrato il giro d'affari dell'e-Learning in Europa (valori in milioni di euro).

---

<sup>51</sup> [www.talentwebsolutions.it/offerta/rete\\_partner/e\\_learning.html](http://www.talentwebsolutions.it/offerta/rete_partner/e_learning.html)

<sup>52</sup> S. McGovern, “*The Evolution of the European Training Market*”, IDC, 2000.

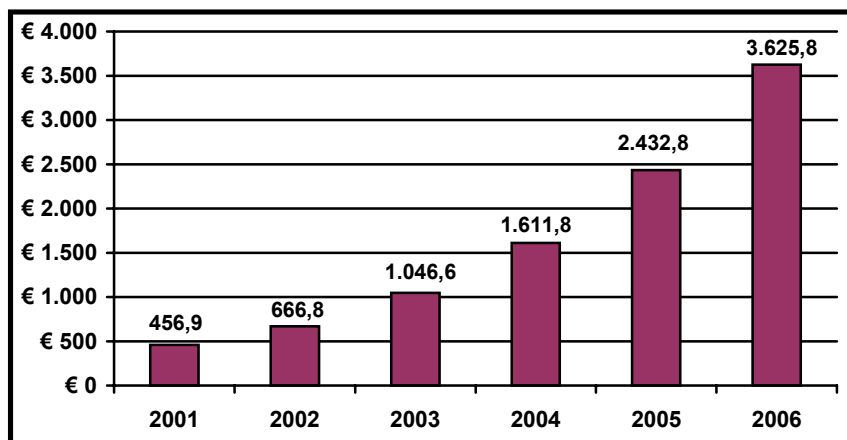


Grafico tratto da: M. Cappellini, *E-Learning, il mercato si allarga*, @ Il Sole-24 Ore, 19 aprile 2002, pag.4.

Che cosa impareranno dipendenti e collaboratori che verranno coinvolti nei corsi di formazione on-line? Più della metà di questi insegnamenti riguardano l'informatica, il resto riguarda il mondo delle competenze "soft" applicate alle attività di vendita, di marketing e, in generale, alla costruzione di abilità di leadership. Inoltre, l'e-Learning sarà anche lo strumento di Knowledge Management per la diffusione delle conoscenze e del capitale intellettuale di un'organizzazione all'interno della medesima<sup>53</sup>.

Lo sviluppo delle "soft skill", che nel 2000 copriva non più del 25% del "menu" proposto dalle imprese alle proprie risorse, acquisterà maggior peso e nel 2004, costituirà il 46% del mercato del training on-line.

Dal punto di vista geografico, i Paesi dove si fa un uso più esteso dell'e-Learning sono gli stessi che vedono alti livelli di diffusione di Internet tra la popolazione e la diffusione di massa della lingua inglese: il Regno Unito, l'Olanda e la Svezia<sup>54</sup>.

Più lente nell'adottare la formazione a distanza – per motivi linguistici, ma anche giuridici e legati alle tradizioni nazionali nei metodi di istruzione – sono Germania e Francia.

Grecia, Portogallo, Irlanda e Spagna sono invece i mercati più promettenti come crescita, perché in queste aree c'è ancora molto da fare.

<sup>53</sup> E. Hoffman, "Tre le strade per lo sviluppo futuro", Corriere Lavoro, 11 gennaio 2002, pag.10.

---

<sup>54</sup> [www.ilsole24ore.it/24oreinformatica/speciale.htm](http://www.ilsole24ore.it/24oreinformatica/speciale.htm)

Questo è vero soprattutto per la Grecia, che parte praticamente da un livello basso (10 milioni di dollari di valore nel 2001) ma che vedrà un incremento annuo del 153%; discorso questo che in parte vale anche per l'Italia: 45 milioni di dollari di spesa nel 2001 diventeranno 259 nel 2004, marciando al ritmo del 100% all'anno.

La componente più rilevante del mercato dell'e-Learning, secondo IDC, riguarda il contenuto (le altre due sono rappresentate da infrastrutture e servizi). I segmenti delle tecnologie (strumenti attraverso cui la formazione a distanza viene erogata) o le infrastrutture restano importanti e vantano una crescita più rapida (al ritmo del 123% l'anno). La tendenza dei prossimi anni, però, vedrà alcuni fornitori affermarsi in posizione dominante – su un mercato che oggi appare molto frammentato – e i servizi trasformarsi in “commodity”.

Le multinazionali storiche come IBM, Cisco, Oracle e Hp avranno a loro favore elementi come la forza del marchio a livello mondiale e la disponibilità di un sistema consolidato di risorse umane e finanziarie. I nuovi fornitori nati più recentemente con un'offerta che si concentra sul training basato sulle tecnologie, potranno invece giocare sulla rapidità di risposta alle richieste della domanda e su un'immagine fresca di veri specialisti dell'e-Learning. Anche per loro quindi, ci sono buone opportunità di conquistare quote in un mercato che va costantemente allargandosi. Nel fatturato delle aziende leader del mercato le attività di e-Learning coprono complessivamente una quota del 10%. Ma è un impegno che è destinato a intensificarsi di pari passo con l'importanza di tutte le attività legate ai servizi a valore aggiunto. Per i nuovi attori fare formazione a distanza è il “core business”, sia che si parli di contenuti, infrastrutture o servizi, o dell'insieme delle tre aree. Soluzione questa verso cui si stanno orientando attori come Netg, SmartForce Saba e DigitalThink, allargando la loro attività originaria di fornitori di contenuto.

Dal lato della domanda, i committenti secondo IDC, appaiono mutevoli e infedeli e passano facilmente da un fornitore all'altro, anche perché le differenze tra un'offerta e l'altra non sono sempre chiare. Per avere successo sul mercato della formazione a distanza, sostiene il rapporto IDC, gli operatori possono adottare strategie diverse. Una possibilità è proporsi come fornitore globale, in grado di presentare un'offerta integrata che comprenda software e consulenza tecnica ma anche i contenuti e la gestione dell'intero progetto.



L'altro approccio possibile, secondo lo studio, è quello di arrivare a questa integrazione attraverso partnership tra fornitori per costruire un "catalogo" che comprenda soluzioni adatte alle diverse aree tematiche e alle realtà locali dei diversi Paesi.

La qualità del prodotto come contenuto e del servizio offerto sono certamente caratteristiche vincenti. È vero però, azzarda IDC, che data la scarsa preparazione degli utenti il più delle volte i criteri con cui il committente effettua una scelta sono basati sulla notorietà e la reputazione, e non su altro.

Questo accade anche perché la fisionomia dei committenti cambia e comprende sempre più spesso, insieme ai grandi gruppi e alle multinazionali, anche imprese medio-piccole e non globalizzate.

### 6.5.2 La situazione del mercato dell'e-Learning in Italia

Analizzando l'indagine di IDC, in Italia il mercato dell'e-Learning ha un tasso di crescita medio annuo (previsto) del 59%. Entro la fine dell'anno 2002 il volume d'affari dovrebbe aggirarsi intorno ai 45 milioni di euro.

Si veda comunque il seguente grafico (valori espressi in milioni di euro).

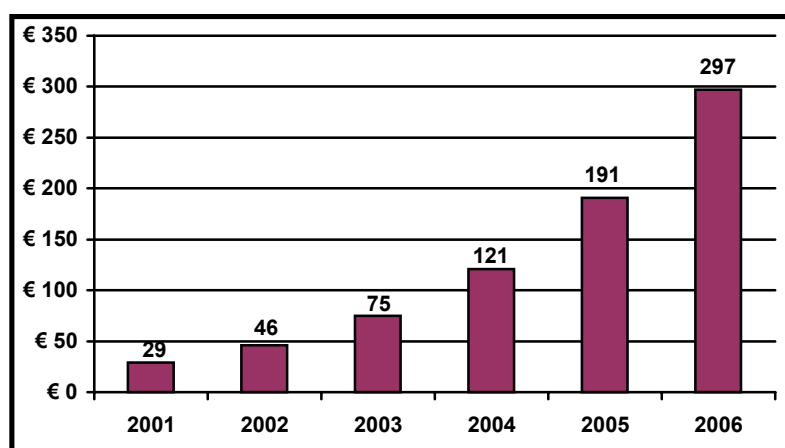


Grafico tratto da: M. Cappellini, *E-Learning, il mercato si allarga*, @lfa-Il Sole-24 Ore, 19 aprile 2002, pag.4.

Secondo un'altra indagine effettuata dall'Osservatorio ANEE<sup>55</sup> il mercato dell'e-Learning puro, che comprende contenuti e servizi, ha avuto nel 2001 un valore globale di 41,3 milioni di euro, arrivando ad assorbire il 76,9% del mercato TBT (Technology Based Training) che ha raggiunto i 53,6 milioni di euro. Nel mercato TBT sono presenti le tre componenti della filiera e-Learning: contenuti, servizi e tecnologia. Per i prossimi anni ANEE stima che il settore continuerà a crescere in modo esponenziale fino ad arrivare nel 2004 a 715 milioni di euro, più di un quinto della spesa formativa totale.

Attraverso il prossimo grafico si rappresenta lo sviluppo dei segmenti di mercato e la loro incidenza rispetto al fatturato totale.

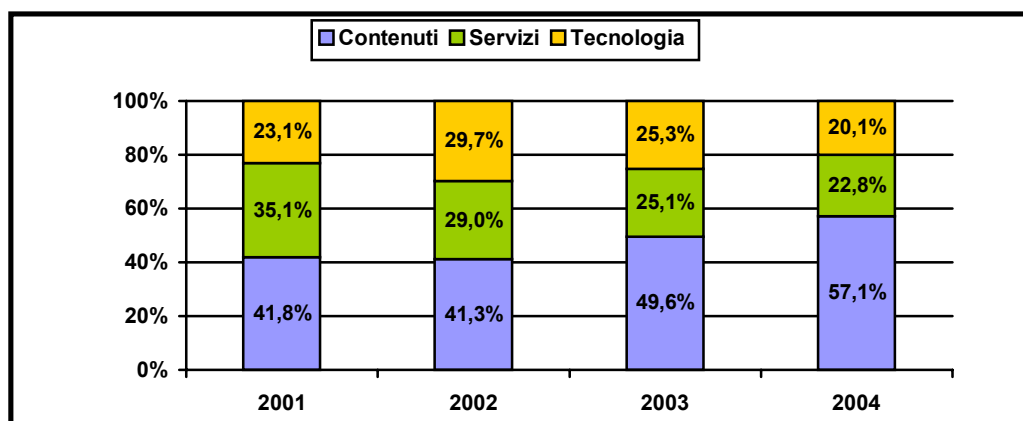


Grafico tratto da: *E-Learning 2001*, Osservatorio ANEE.

L'osservatorio ANEE ha condotto anche un'analisi approfondita dell'offerta e della domanda del mercato dell'e-Learning traendo quattro considerazioni<sup>56</sup>.

1. La prima riguarda i mutamenti organizzativi: imprese, università, Pubblica Amministrazione sono oggi entità nelle quali la conoscenza è fondamentale per la gestione dei processi e del cambiamento. L'e-Learning diventa così uno strumento per competere e utilizzare la conoscenza anche dal punto di vista economico.

<sup>55</sup> *E-Learning 2001*, Osservatorio ANEE; [www.anee.it](http://www.anee.it)

<sup>56</sup> [www.neteconomy24.com/ne\\_art.jhtml?artid=112124](http://www.neteconomy24.com/ne_art.jhtml?artid=112124)

2. La seconda considerazione si riferisce ai costi: la tecnologia permette di abbattere in modo notevole i costi logistici della formazione e garantisce efficienza attraverso la tempestività e la velocità della risposta formativa.
3. In terzo luogo, con riferimento alla mobilità professionale delle persone, la formazione, e la formazione online in particolare, rappresenteranno in futuro, per ciascuno di noi, un elemento sul quale costruire la garanzia del proprio lavoro.
4. Il quarto punto è rappresentato dall'evoluzione tecnologica che rappresenta una condizione necessaria, più che un elemento a sostegno dell'e-Learning: è tuttavia innegabile che la tecnologia sia una leva di cambiamento rilevante e che lo sarà anche in futuro.

Roberto Liscia, consigliere di ANEE, sostiene che attualmente i comparti che traggono più vantaggio dall'utilizzo dell'e-Learning sono le grandi aziende e la Pubblica amministrazione.

Pure le piccole imprese hanno validissimi motivi per sfruttare la tecnologia nei loro processi formativi, e le università hanno cominciato ad attrezzarsi con nuove soluzioni nella didattica (sia con risorse interne che attraverso collaborazioni con l'esterno) e nella produzione di contenuti.

In ogni settore ma soprattutto nella Pubblica Amministrazione, è fondamentale il trasferimento delle competenze e la valorizzazione dei risultati ottenuti, la prova che migliorare è possibile. L'e-Learning potrebbe infine diventare l'embrione ed il supporto di più articolate politiche di Knowledge Management, mentre quest'ultimo cerca di garantire la cattura e la valorizzazione della conoscenza delle persone che contribuiranno alla crescita delle organizzazioni all'interno delle imprese, l'e-Learning cerca di garantire la crescita delle competenze necessarie a livello individuale. E' evidente però che l'organizzazione e le risorse che operano in esse sono sinergiche: progredendo l'uno progredisce anche l'altro.

### **6.5.3 Il Corporate e-Learning**

L'e-Learning è un termine che viene frequentemente utilizzato come sinonimo di "formazione a distanza" (*Distance Learning - DL*), formazione basata su tecnologia di qualunque tipo (*Technology Based Learning - TBL*), autoistruzione tramite il supporto di computer "in

locale” (*Computer Based Training - CBT*), formazione in rete cioè accesso a corsi realizzati e fruibili in Internet o Intranet (*Web Based Training - WBT*). A questi riferimenti sovente si aggiunge il concetto di apprendimento attivato su richiesta e per iniziativa della persona (*Learning On De-mand - LOD*).

Dietro ciascuno di questi utilizzi del termine e-Learning spesso vi sono differenti attori (società di consulenza, società di tecnologie, ecc.) che, partendo dai propri campi di attività ed esperienze, riquilificano la propria offerta di prodotti e servizi, utilizzando il termine e-Learning che oggi attrae la curiosità e l’interesse di molti.

Per la stessa ragione le definizioni più ampie del fenomeno e-Learning sono numerose e spesso non hanno lo stesso significato: “la convergenza di processi di apprendimento e di Internet”; “l’utilizzo delle tecnologie di rete per creare, sviluppare e facilitare l’apprendimento ovunque e dovunque sia necessario”; “la distribuzione in tempo reale di contenuti di apprendimento personalizzati e dinamici, come contributo allo sviluppo delle comunità di conoscenza attraverso il collegamento di practitioners, allievi ed esperti”<sup>57</sup>.

Anche da queste definizioni si ricava che nell’affrontare il tema e-learning spesso viene data un’enfasi eccessiva alla “e”, cioè alla componente tecnologica. L’e-Learning sarà, prima di tutto, un cambiamento del modo di progettare e facilitare i processi di apprendimento individuali e collettivi. Un “modo” reso possibile, abilitato dalla tecnologia, ma non determinato da essa. Il cambiamento di paradigma si basa soprattutto sul fatto che l’apprendimento diventerà sempre più un processo continuo, individuale e collettivo insieme, fortemente innestato nell’attività di lavoro. Inoltre aumenterà il ruolo giocato dalla motivazione ad apprendere: le persone utilizzano appieno le possibili fonti e le risorse dell’apprendimento quando hanno un problema da risolvere, un’attività da realizzare, un risultato da conseguire.

Per quanto possa apparire strano l’e-Learning ha molte più affinità con il modello di apprendimento che caratterizza l’action learning (un gruppo di persone che realizzano attività professionali organizzate in modo da raggiungere, contestualmente, un risultato professionale utile e un risultato

---

<sup>57</sup> M. Vergeat e R. Cesaria, *Il Corporate E-Learning*, Sviluppo & Organizzazione, N.184, Marzo/Aprile 2001, pag.108.

di apprendimento), piuttosto che non con la modalità “corso di formazione” anche se erogato attraverso le nuove tecnologie.

L'apprendimento avverrà sempre di più nell'ambito delle comunità di pratica cioè tra persone che condividono interessi, obiettivi ed esperienze professionali.

Conseguentemente le imprese, anziché limitarsi a progettare ed erogare programmi e corsi di formazione (“off” o “on-line”, in aula o in autoistruzione, ecc.) dovranno, in futuro sempre di più e meglio predisporre ambienti di apprendimento che aiutino le comunità di pratica ad acquisire conoscenze, condividerle, generarne di nuove, avvalendosi delle risorse messe a disposizione dall'organizzazione: strumenti di comunicazione e cooperazione, unità elementari di formazione/apprendimento, accesso a esperti interni ed esterni, collegamento a famiglie professionali organizzate, team work, ecc.

Al tempo stesso le imprese dovranno, riuscendo a stabilire solide alleanze con i loro professional, finalizzare di più gli apprendimenti, collegandoli maggiormente agli obiettivi di business e al funzionamento ottimale dei loro processi.

In questo scenario la tecnologia giocherà un ruolo importante, ma ancora più importante sarà la capacità progettuale e organizzativa delle imprese necessaria a creare le condizioni. Oggi la velocità con cui la tecnologia mette a disposizione soluzioni anche per l'apprendimento, è certamente superiore alla velocità con cui le imprese riescono ad applicarle.

L'e-Learning quindi non riguarda solo la formazione, ma si collega e favorisce la convergenza tra gestione della conoscenza (Knowledge Management), sviluppo delle competenze (Competency Management) e sviluppo delle performance individuali e dell'organizzazione (Performance Management and Improvement).

Si veda la successiva figura sulle dimensioni dell'e-Learning.

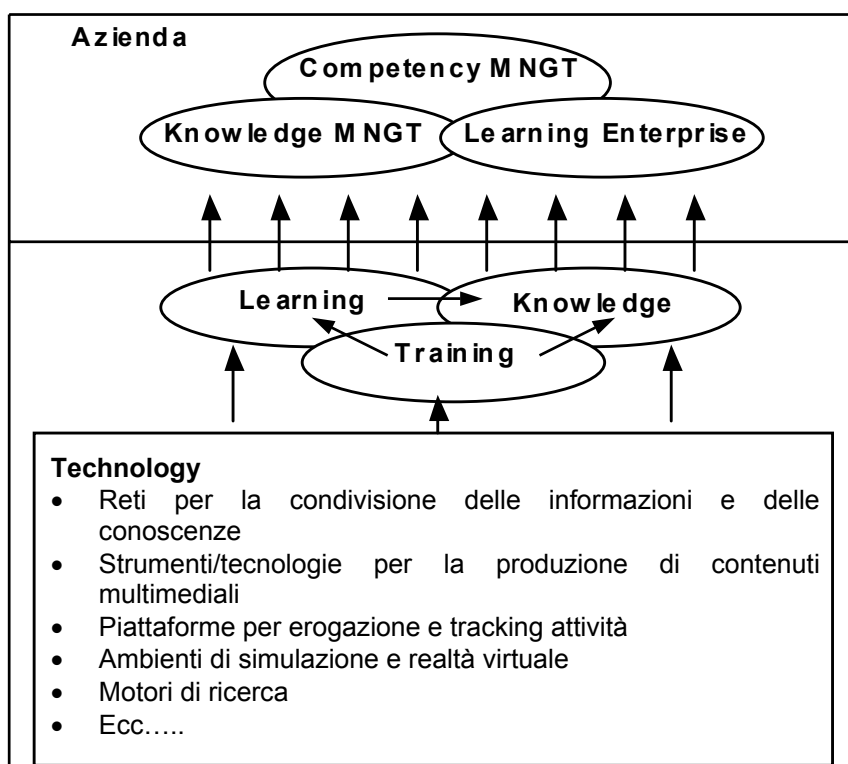


Figura tratta da: M. Vergeat e R. Cesaria, *Il Corporate E-Learning*, Sviluppo & Organizzazione, N.184, Marzo/Aprile 2001, pag.108.

A partire da queste prime considerazioni di tipo generale, per Corporate e-Learning s'intende: "La realizzazione di ambienti e processi di apprendimento che, integrano un'ampia gamma di risorse che sono dentro e fuori la Rete e che consentono a individui, gruppi e comunità di pratica di scegliere e utilizzare le soluzioni più rispondenti alle loro esigenze di apprendimento e performance"<sup>58</sup>.

Per realizzare un sistema evoluto di corporate e-Learning sarà necessario lavorare su diversi piani, sia in termini d'impostazione sia di applicazione. Questi sono i principali in sintesi<sup>59</sup>.

<sup>58</sup> M. Vergeat e R. Cesaria, opera cit., pag.109.

<sup>59</sup> M. Vergeat e R. Cesaria, opera cit., pag.110-111.

- *Le competenze organizzative* (cioè le competenze che concorrono a determinare il differenziale competitivo di un'azienda), le competenze delle comunità di pratica (cioè quelle comuni e distintive di gruppi di persone che condividono obiettivi, esperienze e attività professionali) e le competenze individuali (cioè quelle utili o necessarie a ciascun individuo per realizzare la propria performance ed esercitare il ruolo) devono essere identificate e descritte (“mapping” delle competenze) e sviluppate in modo integrato e coerente fra loro. Ciò richiede l'utilizzo di metodologie adeguate, oggi note e disponibili, ma soprattutto un processo organizzato che riesca a coinvolgere il management e lo porti a considerare in concreto il portafoglio delle competenze come uno strumento di realizzazione del business.
  
- *La responsabilità dell'apprendimento* deve essere maggiormente condivisa tra le persone e l'azienda: le prime infatti hanno bisogno di apprendere per garantire la propria impiegabilità nel tempo ed il proprio successo professionale; l'organizzazione ha bisogno di accelerare e ottenere elevata efficacia dell'apprendimento per garantirsi la sopravvivenza e conservare o accrescere la propria competitività.
  
- *Le logiche di progettazione formativa* cambiano: si progettano le soluzioni di apprendimento in relazione agli ambienti, ai processi ed alle relazioni di lavoro. Si progettano i “learning objects”, intesi come unità o moduli “elementari” variamente combinabili fra loro. Spesso sono di breve durata, caratterizzati da obiettivi di apprendimento definiti, misurabili ed erogabili attraverso differenti media, in funzione dei contenuti o di ciò che è maggiormente o più rapidamente disponibile in azienda. Possono essere “learning objects”, una dispensa, un breve corso interattivo, una videoconferenza. Sono “learning objects” anche soluzioni più complesse come la partecipazione ad una classe virtuale o un progetto di campo. L'importante è che sia definito con chiarezza il tipo/livello di apprendimento acquisibile attraverso quella esperienza. Già in fase di progettazione e sviluppo di queste unità “elementari” è necessario tenere conto dei diversi impieghi possibili.

La progettazione modulare richiede quindi competenze sofisticate: coniugare l'attenzione alla qualità intrinseca del "particolare" alla visione sistemica d'insieme. La progettazione in logica modulare ha quindi costi unitari superiori alla progettazione tradizionale. Le competenze di progettazione didattica modulare, ancora scarse in Italia, possono costituire un vantaggio competitivo per chi sappia appropriarsene rapidamente.

- *Nuova centralità* ha ed avrà un nuovo concetto di percorso di apprendimento o curriculum. A partire da un'ampia disponibilità di "learning objects" è indispensabile costruire percorsi capaci di comporre e combinare numerose soluzioni, talvolta anche alternative fra loro, che consentono lo sviluppo delle competenze. La progettazione dei curricula, data anche la loro possibile varietà (curricola interfunzionali, specialistici per figura e ruolo professionale, disciplinari, ecc.), richiede competenze idonee e sovente diverse rispetto a quelle tradizionali del formatore o dell'instructional designer. D'altra parte anche la gestione dei curricula, in una logica di apprendimento e sviluppo continuo richiede nuove attitudini culturali e competenze. Le persone sono responsabili del proprio curriculum e seguono i percorsi più appropriati in base ai gap di competenza e performance riscontrati, alla propria storia, alle proprie modalità di apprendere. L'azienda aiuta le persone ad individuare le priorità su cui concentrarsi, a definire gli obiettivi, a selezionare le possibilità più adeguate in termini di percorsi, a monitorare gli avanzamenti. Infine ha grande rilevanza la motivazione: le persone devono essere incentivate ad apprendere e a condividere la conoscenza nell'ambito del team, della comunità di pratica, delle famiglie professionali.
  
- *La tecnologia* (piattaforme e portali), ha una funzione di supporto fondamentale e può consentire la gestione diretta di molte attività:
  1. la valutazione e il feedback sui fabbisogni di competenza;
  2. l'informazione e orientamento sull'offerta dei singoli moduli e dei curricula progettazione/realizzazione dei moduli di apprendimento (authoring system);
  3. la gestione dei percorsi;
  4. l'erogazione/fruizione dei moduli;



5. la registrazione delle attività svolte dalle persone (anche “off-line”) e certificazione dei risultati ottenuti;
6. ecc.

Da parte dell’azienda, tutto ciò comporta non soltanto una conoscenza maggiormente approfondita delle potenzialità di queste tecnologie e della loro possibile finalizzazione, ma anche la capacità di riconfigurare l’organizzazione dei processi (con cui attualmente presidia questi aspetti) e le nuove competenze e responsabilità necessarie al governo dei medesimi.

- *Infine* va considerato che tecnologie quali le piattaforme e i portali saranno sempre di più il supporto per orientarsi e accedere non solo a moduli e percorsi di formazione/apprendimento, ma anche a basi di conoscenza codificate (dati, procedure, manualistica tecnica, casi ed esempi, ecc.), supporti operativi per specifiche attività (schede tecniche, strumenti di calcolo, strumenti di simulazione, ecc.), elenchi ed indirizzi di esperti a cui rivolgersi per ottenere informazioni o supporto (knowledge leader).

Si è visto in precedenza che gli ambienti di apprendimento danno supporto alla knowledge community consentendo a quest’ultima di configurare, volta per volta, le risposte più adeguate alle esigenze di apprendimento dell’organizzazione, delle comunità di pratica, dei gruppi e dei singoli.

Le funzionalità che un ambiente e-Learning è in grado di offrire sono<sup>60</sup>:

- Percorsi ad elevata interazione e navigabilità (learner based).
- Integrazione on-line/off-line.
- Crediti formativi in base alla realizzazione delle unità elementari.
- Sessioni on-line (collaborazione in tempo reale).
- Esercizi di gruppo on-line (collaborazione asincrona).
- Test on-line (gestione dei propri tempi di apprendimento).
- Visione di video via satellite/cavo o in cassette.
- Multiconferenza (con web cam).
- Incontri faccia a faccia con il docente.

- Tutoring a distanza.
- Utilizzo di knowledge based.
- Lavoro virtuale con altri gruppi ed esperti.
- Ecc.

Nell'ambiente di apprendimento, l'esperto (o il docente) costituisce solo una delle risorse disponibili. Le persone talvolta organizzate in gruppi, scelgono i percorsi più adeguati e si avvalgono di un'ampia gamma di risorse interne ed esterne.

Spesso attivano una finestra di apprendimento sulla base di un problema specifico di lavoro che richiede una soluzione immediata. In questo senso l'ambiente di apprendimento non è un luogo separato da quello di lavoro ma è sempre disponibile, come se fosse parte integrante "sullo sfondo". Le persone ed i gruppi possono "portarlo in primo piano" tutte le volte che sentono il bisogno di apprendere o rinforzare una specifica competenza.

#### **6.5.4 La progettazione e i protagonisti di un progetto di e-Learning**

La realizzazione di un progetto di e-Learning è un processo complesso che si articola in sintesi in tre momenti principali<sup>61</sup>:

- 1) Creazione dei contenuti;
- 2) Progettazione tecnologica;
- 3) Implementazione del corso.

Se si analizza in modo dettagliato la progettazione di un corso on-line, generato dal processo di e-Learning, si possono distinguere otto fasi<sup>62</sup>:

- 1) analisi preliminare;

---

<sup>60</sup> M. Vergeat e R. Cesaria, opera cit., pag.115.

<sup>61</sup> M. Gianecchini e P. Gubitta, *Processo formativo e professioni del net learning*, Cuoarivista, Fondazione Cuo, n°1-2002, pag.2; si veda anche: [www.cuoa.it](http://www.cuoa.it)

- 2) definizione dei goal e degli obiettivi formativi;
- 3) individuazione e analisi dei destinatari;
- 4) costruzione del programma;
- 5) preparazione del budget;
- 6) scelta del metodo;
- 7) definizione del calendario;
- 8) predisposizione degli strumenti di monitoraggio e valutazione.

Figura centrale di un corso on-line è il docente (o tutor), al quale si richiedono spiccate abilità sociali ed interpersonali per sviluppare efficaci processi di gruppo.

A differenza delle tradizionali metodologie didattiche, l'insegnamento via Web si fonda sull'apprendimento cooperativo che il docente deve essere in grado di gestire ed alimentare con situazioni formative adatte di contenuti. Egli deve diventare un facilitatore, un coordinatore delle dinamiche di gruppo.

Altro aspetto relativo al suo ruolo è la progettazione tecnologia del processo centrata sull'utente. Dato che gli strumenti che possono essere utilizzati sono molti e diversi, diventa fondamentale la scelta di quelli più efficaci rispetto agli obiettivi formativi che s'intendono raggiungere e al tipo di utenza coinvolto.

In base a diverse combinazioni degli strumenti è possibile configurare diversi modelli di "aula virtuale", da quelli più semplici basati sui sistemi di posta elettronica che consentono la comunicazione asincrona attraverso il testo, a quelli più complessi ed interattivi, basati sull'utilizzo di sistemi multimediali, che permettono al docente ed agli allievi di comunicare in tempo reale. A tal fine è necessario per i formatori possedere conoscenze tecnologiche che permettano loro di sfruttare tutte le funzionalità e le opportunità d'uso degli strumenti tecnici.

La tecnologia influenza anche il processo di progettazione e realizzazione dei contenuti dei corsi di formazione: pertanto diventa fondamentale per il docente la capacità di gestire e combinare gli

---

<sup>62</sup> T. Vescovi, *E-Learning: la formazione manageriale nella Rete*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002, pag.127.

strumenti di comunicazione sincroni e asincroni, di organizzare gruppi di lavoro, di sviluppare le capacità di comunicazione on-line.

Nella sottostante tabella sono elencate le principali differenze tra la formazione in aula e via Web.

Aula	Web
Orari rigidi	Flessibilità di accesso (sono possibili molti accessi ripetuti nel tempo)
Rivolta a gruppi	Rivolta al singolo individuo
Presenza del docente	Presenza del <i>tutor on-line</i>
Scambi personali tra i partecipanti	Attività di <i>community</i> (forum, chat, Faq, laboratori virtuali, comunità di apprendimento)
Contenuti sviluppati dal docente <i>ex-ante</i>	Contenuti progettati per il <i>delivery</i> via Web, velocemente aggiornabili e modificabili
Registrazione delle presenze	Monitoraggio continuo del processo di apprendimento
Apprendimento guidato dal docente ( <i>one to many</i> )	Percorso formativo personalizzato e velocità di risposta all'emergere di nuove necessità di conoscenza
Motivazione creata dal docente	Atteggiamenti attivi del singolo nella creazione di conoscenza
Manca spesso un efficace controllo di qualità	Verifica automatica dei risultati
Elevati costi indiretti	Riduzione dei costi di spostamento, sincronizzazione ed assenza dal lavoro
Formazione come evento isolato	Possibilità di formazione continua

Tabella tratta da: M. Gianecchini e P. Gubitta, *Processo formativo e professioni del net learning*, Cuoarivista, Fondazione Cuoia, n°1-2002, pag.3.

Il passaggio all'e-Learning sposta il *focus* della formazione dall'insegnamento all'apprendimento, inteso come riduzione dei tempi e delle occasioni della situazione d'aula e aumento della responsabilità assegnata all'allievo nel raggiungimento della conoscenza.

A livello di realizzazione di un sistema formativo via Web, si prevede la presenza simultanea (oltre che dei tutors) di professionisti dalle caratteristiche diverse, necessari per creare un team di lavoro nel quale la competenza del gruppo – preso nella sua complessità – spazi nei più diversi campi, e sia tale da consentire al team di affrontare problematiche di carattere tecnico, pedagogico, ingegneristico, comunicazionale.

Si veda nella figura seguente l'organigramma tipico della didattica di un *campus virtuale* (o Corporate e-Learning), ossia l'infrastruttura formativa basata sull'Intranet dell'azienda.

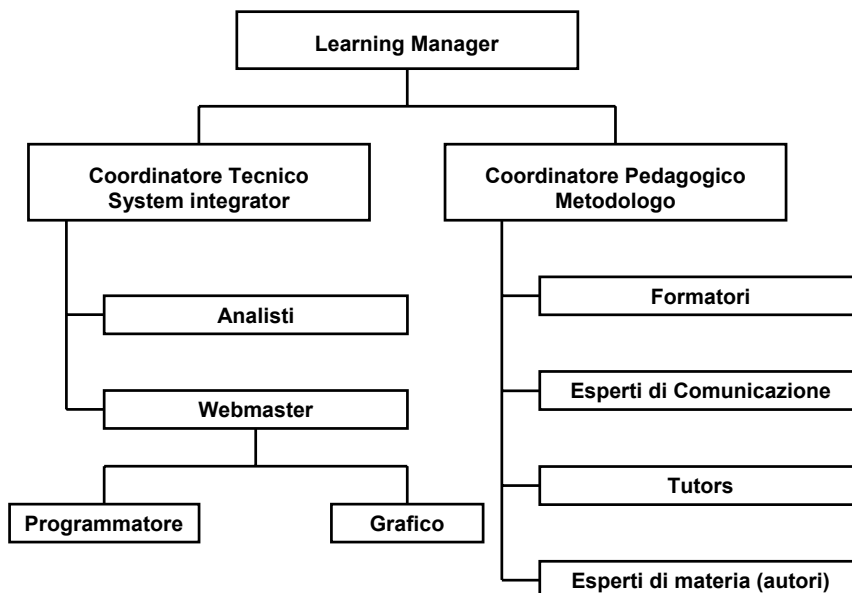


Figura tratta da: G. P. Bonani, *La sfida del capitale intellettuale*, FrancoAngeli, Milano, 2002, pag.235.

**Learning Manager.** E' la figura centrale, attorno alla quale "ruota il progetto formativo nella sua globalità. I compiti del *learning manager*, rispetto allo sviluppo del campus, sono quelli combinati di un project coordinator e di un Chief Knowledge Officer (CKO) e sono culturali decisionali e di coordinamento.

Egli ha il compito di individuare, creare, definire e gestire i rapporti con i clienti attraverso analisi specifiche di bisogni formativi e con le strutture esterne e le collaborazioni con le entità che si vogliono coinvolgere nella realizzazione del sistema (università, società commerciali, centri di ricerca).

Quando i progetti sono molto complessi o articolati, al *learning manager* si affiancano dei coordinatori d'area, che lo supportano nelle attività di gestione e di coordinamento dei gruppi di lavoro.

**Staff pedagogico.** La definizione di un percorso formativo è materia molto complessa ed articolata. Richiede una profonda conoscenza della realtà per la quale s'intende strutturare il percorso, in base alla quale è possibile definire gli obiettivi educativi, didattici e di comunicazione professionale. Sul

campus virtuale sono previsti diversi tipi di professionalità accademiche con una buona conoscenza dei sistemi di formazione in rete e delle relative tecnologie.

Lo staff non è composto da tecnici, né tantomeno da informatici, ma è assolutamente necessario che i suoi componenti sappiano utilizzare al meglio i sistemi e le tecnologie dell'informatica e della telematica, e che ne dominino gli sviluppi.

Prima tra tutti è la figura del *formatore*, che deve indicare le sue problematiche e le sue aspettative. *Tutor* ed *esperti* saranno inoltre necessari per definire mappe concettuali e fornire i contenuti più adatti per un corretto raggiungimento degli obiettivi preposti. Ad affiancare queste figure sarà necessario un *esperto di comunicazione*, con compito di interfaccia verso i componenti dello staff tecnico che sviluppano – in base alle indicazioni scaturite dallo staff pedagogico – la struttura del campus.

**Sistema tutoriale.** E' mirato essenzialmente a potenziare l'expertise professionale di tutti i partecipanti al processo di apprendimento. L'organizzazione e la dinamica del sistema tutoriale sono determinate dalla diffusione dei bacini d'utenza. Escludendo la valutazione dei normali corsisti di base, per cui il tutoring è essenzialmente sostegno didattico, nell'ottica del Knowledge Management i principali utenti dell'organizzazione hanno queste caratteristiche:

a. *gruppi finalizzati di apprendimento professionale*, costituiti da professional e manager a qualsiasi livello, che vengono formati intenzionalmente per azioni formative ad hoc. Quasi sempre si tratterà di corsi “strategici” per colmare in tempi brevi un gap formativo rilevante, in area a forte tasso di cambiamento e reingegnerizzazione.

L'uso della teledidattica e del teleaggiornamento in questo caso:

- è parte di un sistema formativo più ampio, che può comprendere azioni di natura diversa (stages, benchmark, project work, ecc.);
- non è legata a necessità contrattuali di routine;
- è progettata su misura.

Il gruppo viene creato sulla base della *domanda collettiva* di formazione a livello centrale o divisionale, sulla base della verifica dei gap formativi correnti.

Ogni gruppo può essere assistito da un tutor professionale avente competenze specialistiche, con compiti organizzativi e di facilitazione didattica, che viene dotato di package operativo adeguato al compito.

L'accesso al tutor può essere organizzato in modi diversi, essenzialmente per telefono ed e-mail. Gli allievi possono essere collegati fra loro con strumenti di lavoro cooperativo, ove necessario. I singoli tutor professionali si raccordano con il learning manager e allo staff del campus per l'espletamento di tutte le attività di supporto necessario (gestione dati, elaborazione, valutazioni).

Il tutor può essere un generalista, ma ha accesso ad un *parco risorse esperti* coordinato dal learning manager del campus virtuale. I tutor si provvedono qui *in autonomia* di esperti specializzati, risorse multimediali didattiche e informative necessarie al proprio gruppo, all'interno del circuito del campus e della intranet dell'organizzazione. I tutor si raccordano entro un'area tutoriale, coordinata dal learning manager, in cui si possono trovare:

- formazione specifica tutoriale;
- supporti di consulenza;
- raccordi con altre funzioni del campus virtuale;
- risorse informative e di ricerca cui non possono accedere direttamente.

L'area tutoriale consente di creare un albo (*roster*) specializzato di:

- consulenti esterni,
- consulenti interni,

con tutti i dati di riferimento e con interfacciamento ai sistemi di gestione delle conoscenze nella intranet aziendale.

b. *gruppi virtuali di apprendimento professionale*, costituiti dalla convergenza delle domande individuali di accesso al sistema teledidattico. E' il caso in particolare dei più alti livelli della formazione manageriale e tecnica.

I dirigenti e quadri, professionals e coordinatori professionali si vedono garantito l'accesso tempestivo all'autoaggiornamento indipendentemente dalla presenza di un "gruppo" pre-organizzato.

Rispettando i processi di autorizzazione (ove previsti), gli utenti vengono riconosciuti dal sistema e raggruppati in modo virtuale. Il sistema prevede un tutor professionale virtuale come referente opzionale degli iscritti. L'accesso al tutor avviene per telefono ed e-mail.

In ogni caso viene fornito a tutti l'elenco degli altri partecipanti sincroni alla formazione, con eventuale permesso di accesso diretto. Il tutor viene scelto nelle liste degli specialisti (interni o consulenti) messi a disposizione dal sistema formativo aziendale ai diversi livelli di responsabilità (corporate o divisionali).

Il learning manager opera il coordinamento dei tutor, per tutte le incombenze di supporto, valutazione e connessione alle altre funzioni del campus. Anche i tutor dei gruppi virtuali sono registrati nell'area tutoriale e accedono al parco risorse tutoriali.

**Parco Risorse Tutoriali.** E' composto essenzialmente dagli strumenti di Knowledge Management presenti nel campus, evidenziabili come componenti di *un sistema di aggiornamento continuo*.

Comprende, fra l'altro:

- supporto didattico personalizzato su richiesta (con indicazione su tecniche e metodologie di studio, sviluppo contenuti, correzione esercizi, ecc.);
- link a banche dati specializzate;
- servizi di bibliografie ragionate settoriali;
- accesso ad esperti (anche esterni al sistema virtual campus e anche a pagamento);
- accesso a colleghi esperti, ove già previsto;
- banca delle best practices<sup>63</sup>.

Per riassumere si rappresenta graficamente, nella prossima tabella, le fasi e i protagonisti della creazione di un progetto di e-Learning.

---

<sup>63</sup> G. P. Bonani, *La sfida del capitale intellettuale*, FrancoAngeli, Milano, 2002., pag.235-238.



<b>Fasi</b>	Ideazione	Progettazione	Implementazione
<b>Contenuti</b>	Contenuti	Tecnologia	Servizio
<b>Attori</b>	Learning Manager		
	Staff Pedagogico	<b>Sistema tutoriale</b>	

Tabella tratta da: M. Gianecchini e P. Gubitta, *Processo formativo e professioni del net learning*, Cuoarivista, Fondazione Cuoa, n°1-2002, pag.3.

### 6.5.5 I benefici dell'e-Learning

Nell'affrontare una riflessione sui benefici che nascono dalle applicazioni di e-Learning occorre formulare una premessa. I benefici di cui si parla hanno pur sempre una componente relativa e non assoluta, ciò significa che sono percepibili a parità di qualità del risultato formativo e di apprendimento e seguono un'ipotesi scontata, inespresa, ma tenuta ben presente: che si stia parlando di prodotti formativi di alto livello qualitativo, a qualsiasi target siano rivolti e qualunque materia manageriale considerino. Un corso di cattiva qualità erogato in modo tradizionale o condotto attraverso Internet rimane infatti, un corso di cattiva qualità, così come nessuna macchina è in grado di trasformare materie prime scadenti, errori di progettazione e componenti difettose in ottimi prodotti.

Ecco allora un elenco di possibili benefici ottenibili da un buon corso di e-Learning rispetto a un corso tradizionale<sup>64</sup>:

- 1) miglioramento della qualità complessiva dell'apprendimento;
- 2) accesso alla formazione facilitato;
- 3) interiorizzazione di atteggiamenti attivi nella ricerca della conoscenza;
- 4) flessibilità ed estensione dei tempi e modi dell'apprendimento in condizioni di sincronicità e di asincronicità;
- 5) riduzione dei costi indiretti della formazione;
- 6) riduzione dei costi diretti di formazione relativamente ai risultati (maggiore efficienza);

<sup>64</sup> T. Vescovi, "Introduzione all'e-Learning", Dossier on line, Il Sole 24 Ore, Milano, ottobre 2001, pag.10-11.

- 7) scalabilità – crescita di numero di partecipanti con relativamente bassi costi incrementali;
  - 8) aumento della velocità di risposta della formazione all’emergere di nuove necessità di conoscenza;
  - 9) possibilità di formazione continua lungo tutta la vita lavorativa;
  - 10) personalizzazione dei processi di apprendimento;
  - 11) maggiore velocità e continuità di aggiornamento e miglioramento dei contenuti;
  - 12) sviluppo di comunità di apprendimento;
  - 13) relativa facilità di apprendimento tecnologico;
  - 14) maggiore sfruttamento degli investimenti Web delle imprese.
- 
1. Il *miglioramento della qualità complessiva di apprendimento* deriva dalle metodologie adottate. Ovviamente i corsi di e-Learning che si appoggiano a metodologie didattiche accurate e integrate possono offrire questo beneficio, mentre i corsi che si possono definire “muti”, vale a dire basati sullo scaricamento di materiali cartacei o in forma scritta inviati via Internet, non possono offrire che peggioramenti della qualità di apprendimento. Il miglioramento avviene infatti, attraverso una scontata qualità delle componenti, materiali e tecnologie, ma soprattutto attraverso la possibilità di utilizzare in modo integrato tanti e diversi sistemi di apprendimento.
  2. L’*accesso alla formazione* tramite l’e-Learning permette a molti esclusi dai processi formativi o limitati nella partecipazione, di partecipare pienamente allo sviluppo delle conoscenze e delle competenze.
  3. Questo nuovo modo di apprendere induce all’*interiorizzazione di atteggiamenti attivi nella ricerca della conoscenza* che portano beneficio in tutte le attività di lavoro. Diviene naturale infatti, pensare all’apprendimento non come a una condizione essenzialmente passiva, dove si sta ad ascoltare ma, assolutamente attiva, dove occorre costruirsi sentieri di conoscenza che risulteranno utili non solo nel corso, ma potranno definire una metodologia di ricerca informativa e di competenze da utilizzare quotidianamente nel proprio lavoro.

4. Uno dei benefici più evidenti e innegabili dell'e-Learning è legato alla *flessibilità ed estensione dei tempi e modi dell'apprendimento in condizioni di sincronicità e di asincronicità*. La flessibilità è sia spaziale, sia temporale: permette di continuare il processo di apprendimento spostandosi di luogo (salvo mantenere la possibilità di accesso ad Internet) e di avere un accesso a sostanziali parti del corso in un periodo di ventiquattro ore al giorno per sette giorni alla settimana, secondo le proprie necessità. Ciò è soprattutto vero per le parti di corso asincrone, dove cioè non è necessario essere on-line in un'ora determinata, per lavorare contemporaneamente ad altri. Anche in questo caso è possibile un buon grado di flessibilità temporale, là dove una collaborazione sincrona è svolta da un sottogruppo del corso, che può decidere in una certa autonomia gli appuntamenti comuni.
5. La *riduzione dei costi indiretti della formazione* riguarda la diminuzione dei costi di localizzazione, le persone non devono più spostarsi e raggiungere un luogo comune nella misura richiesta dai costi tradizionali, la diminuzione dei costi di assenza dal lavoro in momenti critici per l'impresa, la riduzione dei costi di sincronicità (tutti nello stesso posto alla stessa ora). Spesso i costi indiretti raggiungono valori superiori ai costi diretti di formazione, solo che non sempre e non completamente vengono contabilizzati. La discesa di questi costi rappresenta un vantaggio economico, anche se non strategico, di sicuro interesse per le organizzazioni.
6. La *riduzione dei costi diretti* richiede una valutazione più sottile. Anche se a volte è oggetto di miracolose promesse da parte di molti operatori di e-Learning, va valutata con maggiore prudenza. Innanzi tutto i metri di confronto tra un corso tradizionale e uno on-line non sono ancora codificati e consolidati. Siccome diventa difficile contestare cifre la cui struttura di formazione e di confronto è aleatoria, molti possono illustrare a pubblici ammaliati risparmi favolosi. È consigliabile da parte delle organizzazioni e delle persone che stanno valutando un accesso a corsi di e-Learning un atteggiamento più prosaico. I risparmi di costo possono essere anche sensibili, ma prima occorre stabilire le regole di confronto.

La prima di queste è l'efficacia dell'apprendimento. Si possono comparare corsi on-line con corsi tradizionali che hanno manifestato lo stesso livello di efficacia, o un livello simile: a questo punto si analizza l'efficienza. Poiché l'efficacia dell'apprendimento è un tema che va collegato con le necessità dell'impresa e della persona, si dovrebbero considerare parametri e misure specifiche in ogni realtà.

Altro aspetto riguarda la difficoltà di paragone tra la formazione tradizionale e quella on-line proprio perché ognuna porta una serie di vantaggi che le sono propri e non si trovano, a volte se non parzialmente, nell'altra.

Fatta questa premessa, si può in ogni caso affermare che nelle attività di addestramento operativo vi sono indicative riduzioni di costi diretti, legati soprattutto alle economie di replicazione e di scala ottenibili. Bisogna considerare se la formazione manageriale porta a risultati delle stesse proporzioni o più contenuti, in quanto richiede un intervento umano e di personalizzazione più alto. I dati registrano una diminuzione di costi soprattutto di fronte a numeri importanti di allievi, si realizzano in pratica delle economie di scala.

7. La *scalabilità*, cioè l'aumento di numero di partecipanti con relativi bassi costi incrementali sembra essere un beneficio evidente, anche se non va sottovalutata la necessità di adeguamento organizzativo nel back office dei corsi. Ancora una volta la risposta si lega alla qualità del corso, agli obiettivi ricercati, alla metodologia adottata. Le risposte di scalabilità sono quindi molteplici.
8. L'*aumento della velocità di risposta della formazione* all'emergere di nuove necessità di conoscenza che emergono in impresa o dal mercato è innegabile, poiché l'e-Learning può raggiungere un gran numero di persone contemporaneamente e in un tempo assai rapido.
9. I punti sopra esposti conducono a un beneficio strategico per le persone e per le aziende che è la *possibilità di formazione continua lungo tutta la vita lavorativa*. La crescita continua e l'aggiornamento delle competenze e delle conoscenze all'interno di un'impresa è un'importantissima fonte di creazione di vantaggi competitivi. L'accesso facilitato,

l'atteggiamento proattivo, la flessibilità, la riduzione di costo e la velocità, costituiscono la base per processi di formazione continua lungo lo sviluppo professionale di una persona permettendo alle imprese di disporre di risorse umane di qualità.

10. Importanti possibilità si aprono anche per la *personalizzazione dei processi di apprendimento*. Nell'e-Learning la flessibilità e la comunicazione diretta, le tecnologie di rilevazione dei comportamenti on-line e i sistemi di rilevazione dell'apprendimento consentono attività di personalizzazione che nella formazione tradizionale presentano costi proibitivi. Se il corso prevede una presenza importante di tutor, questi possono personalizzare i percorsi di apprendimento dei singoli partecipanti sulla base dei loro crediti (ciò che conoscono già) e debiti (ciò che non conoscono) formativi evitando la standardizzazione dell'insegnamento necessaria in un'aula tradizionale.
11. La Rete consente una *maggiore velocità e continuità di aggiornamento e miglioramento dei contenuti* di un corso, condizione che permette il prolungamento della vita stessa del corso e la sua immediata fruizione in forma aggiornata. Questo beneficio dà ulteriore spazio alla formazione continua, poiché consente a chi ha già usufruito dei contenuti in tempi precedenti di accedere agli aggiornamenti con grande facilità e basso costo.
12. Un tipico "spin-off" di un corso di e-Learning è la creazione di una *comunità di apprendimento*. Le persone coinvolte in un'attività formativa on-line sentono la necessità e raccolgono l'opportunità di costituire delle comunità di tipo professionale per accrescere le conoscenze reciproche nel tempo, al di là dei limiti che il corso delinea. È un altro passo verso la formazione continua.
13. Un vantaggio a volte sottovalutato ma fondamentale per la diffusione di un'innovazione riguarda la *facilità di apprendimento tecnologico* relativo all'innovazione stessa, in altre parole quanto è facile o difficile imparare ad usare il nuovo prodotto. L'e-Learning, muovendosi nell'alveo dei protocolli Internet, offre soluzioni "user friendly", universalità e

standardizzazione dell'accesso. Chiunque sia in grado di viaggiare in Internet non dovrebbe trovare grandi difficoltà nell'avvicinarsi alle logiche dei corsi di e-Learning; considerato anche nella prospettiva di una sempre maggiore diffusione di questa abilità, l'accesso dovrebbe essere sempre più facile.

14. L'e-Learning consente poi il raggiungimento di un ulteriore vantaggio che riguarda il *maggiore sfruttamento degli investimenti Web delle imprese*. Questo aspetto non è legato solo a una maggiore efficienza economica degli impieghi di risorse in queste tecnologie (soprattutto relative alla costruzione e uso delle reti Intranet ed Extranet), ma presenta l'ulteriore beneficio della diffusione di tali strumenti nella cultura aziendale, obiettivo non proprio semplice da raggiungere. Si tratta quindi di un vantaggio indiretto, ma i cui risultati si trasmettono nelle attività quotidiane, anche al di fuori della pura formazione, come ulteriore competenza delle Risorse umane<sup>65</sup>.

Si sono esaminati una serie di benefici, ovviamente relativi alla situazione attuale, ignorando per un momento la tumultuosa evoluzione delle tecnologie e delle idee innovative. È opportuno però prepararsi al “nuovo” e a non fissarsi troppo su quello che si vede oggi, proiettando il pensiero su quanto di meglio si potrà ancora ottenere.

### **6.5.6 I costi dell'e-Learning**

Esistono due punti di vista relativamente all'analisi dei costi dell'e-Learning, quello relativo a chi li frequenta e quello relativo alle organizzazioni che promuovono i corsi.

In ogni caso vanno considerati costi divisibili su più attività di formazione e costi diretti relativi al corso che si sta sviluppando o al quale si sta partecipando.

**A) Per l'allievo e/o l'azienda.**

Per chi frequenta i corsi, si potrebbe pensare ad una situazione tipo in cui l'allievo vuole partecipare ad un corso di management. In questo caso si dovrebbero considerare le seguenti voci di costo<sup>66</sup>.

- *Costi divisibili su più attività:*
  - computer multimediale e accessori;
  - installazione per la connessione alla rete.
- *Costi diretti per singolo corso:*
  - prezzo per la partecipazione al corso;
  - consumi relativi all'energia e alle connessioni;
  - tempo da dedicare al corso;
  - acquisti di materiali di supporto;
  - spese di trasferta per eventuali sessioni d'aula.

Per la singola persona l'acquisto di un computer multimediale e degli accessori relativi (stampante, cuffie, microfono, ecc.) è certamente un investimento che oltrepassa le necessità della partecipazione ad un corso. E' quindi difficile definire la parte di costo da attribuire alla volontà di partecipare a corsi. Si tratta di un costo di accesso in termini generali la cui ripartizione e attribuzione contabile è un esercizio più teorico che reale. Lo stesso ragionamento vale per l'installazione per la connessione di rete. Occorre però considerare che questi costi possono essere anche sostenuti per gran parte dall'organizzazione presso cui il partecipante al corso lavora, sia attraverso la messa a disposizione nel luogo di lavoro di tali strumenti, sia con l'accesso a soluzioni portatili, ad esempio notebook aziendali, sia a titolo permanente nel lavoro, sia temporaneo legato alla frequenza al corso.

*I costi di tipo diretto* possono essere valutati nel medesimo quadro. Il pagamento della retta del corso può ovviamente demandato alla persona o all'organizzazione secondo le circostanze. Il suo

---

<sup>65</sup> T. Vescovi, *E-Learning: la formazione manageriale nella Rete*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002, pag.32-36.

<sup>66</sup> T. Vescovi, *opera cit.*, pag.36.

ammontare dipende generalmente dai contenuti e dalla qualità degli stessi, a volte anche dalle politiche di marca, come per ogni prodotto. I consumi relativi ai tempi di connessione on-line stanno subendo costantemente diminuzioni e in genere rappresentano voci di costo marginali, anche se questo aspetto va considerato di volta in volta poiché diversi corsi possono richiedere tempi di collegamento e dimensioni di download di file assai variabili.

Il tempo da dedicare al corso è un aspetto che riguarda i singoli e l'organizzazione del loro studio, oltre che la struttura del corso. Normalmente questo si riflette in un costo sensibilmente inferiore rispetto a quanto dovuto in un corso di tipo tradizionale. L'acquisto di materiali di supporto riguarda in genere prodotti tradizionali, come libri e riviste, utili per l'approfondimento dei temi ritenuti più interessanti.

#### **B) Per l'organizzazione.**

Per quanto riguarda invece le organizzazioni che intendono sviluppare corsi di e-Learning per propri dipendenti o più in generale per costruire un'offerta di mercato, occorre considerare le seguenti voci di costo. Restano ovviamente esclusi i costi relativi alla costruzione o acquisizione del know-how necessario a gestire i corsi di e-Learning, questa voce può rappresentare un investimento assai elevato e deve essere considerato secondo la visione strategica che l'azienda intende seguire. Per certo questo elemento ricopre fondamentale importanza nella definizione della qualità dei prodotti formativi offerti<sup>67</sup>.

- *Costi divisibili su più attività formative:*
  - costruzione nuovi materiali didattici;
  - formazione tutor e-Learning;
  - personale tecnico di servizio;
  - piattaforma software;
  - acquisto o costruzione;

---

<sup>67</sup> T. Vescovi, opera cit., pag.36.



- disponibilità soluzioni hardware come server dedicati, connessioni veloci, consumi di utilizzo connessioni veloci, servizi di hosting;
- costi generali di utenza d'ufficio (elettricità, riscaldamento, telefono);
- promozione istituzionale.
  
- *Costi diretti per singolo corso:*
  - aggiornamento materiali didattici,
  - personale diretto: tutor, tecnici, docenti, esperti, segreteria;
  - eventuali sessioni d'aula: aule multimediali, docenti aula, viaggi e sistemazione docenti, materiali di consumo, materiali didattici;
  - promozione singolo corso.

Si deve rilevare come tutti questi tipi di costi, comprese le spese generali e quelle di comunicazione istituzionale, risentono fortemente del numero di attività su cui possono essere spartiti. Ciò significa che l'ammontare iniziale assoluto può essere di rilevanti dimensioni in termini finanziari, ma successivamente pesare assai poco in termini economici se suddiviso per molti utilizzi. Il numero e la dimensione dei corsi di e-Learning previsti è quindi un elemento fondamentale della valutazione.

I *costi diretti* di ogni singolo corso possono dover considerare la necessità di un aggiornamento, una specificazione e contestualizzazione dei materiali didattici richiesta dalla particolarità del corso stesso, ma sostanzialmente si basano sui costi di personale di assistenza e servizio del corso. Se il corso comprende anche sessioni di aula, normalmente in quantità assai ridotta rispetto a un corso tradizionale, ma che si considerano utili per consentire una miglior fruizione e per ottenere buoni risultati di apprendimento, occorre considerare anche i costi che tali sessioni generano.

Un aspetto per le organizzazioni che vogliono intraprendere attività di e-Learning è quello di considerare con attenzione i costi che si devono sostenere, evitando decisioni affrettate o basate su presunzioni di semplicità che potrebbero comportare spiacevoli sorprese.

L'e-Learning è faticoso, perché ai corsisti è richiesto un grande impegno e un tipo di studio individuale. Rispetto alla formazione d'aula dove l'allievo riceve passivamente le informazioni e le conoscenze possedute dal docente, nei corsi a distanza l'allievo apprende in modo attivo e

partecipe. Infatti il corsista deve accedere al sito che eroga il corso, capire come funziona, cercare i materiali didattici, raccogliarli in una cartella personale e studiare da solo.

Tuttavia il processo di e-Learning consente di raggiungere risultati talvolta strabilianti sia per quanto riguarda le conoscenze individuali dei corsisti, sia per la loro capacità di colloquiare e cooperare in gruppo e sia per la risoluzione delle problematiche aziendali.