



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e  
della Socializzazione**

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia,  
Pedagogia e Psicologia Applicata**

**Corso di laurea in Scienze e Tecniche Psicologiche**

**Elaborato Finale**

**La formazione come strumento per  
combattere l'incertezza nel  
mercato del lavoro**

**(Training at work as a tool against  
uncertainty in the labour market)**

***Relatrice***  
**Prof.ssa Roberta Maeran**

***Laureando: Cosimo Tavano***  
***Matricola: 2021543***

Anno Accademico 2022/2023



# Indice

<b>Introduzione</b> .....	3
<b>Capitolo 1. Mercato del lavoro nel 2023: cambiamenti e sfide</b> .....	5
1.1 Un nuovo modo di concepire il lavoro e di lavorare .....	5
1.2 Il mercato del lavoro italiano .....	7
1.3 Concetti psicologici chiave .....	8
<i>1.3.1 Flessibilità e adaptability</i> .....	8
<i>1.3.2 Motivazione e soddisfazione: dagli approcci classici alla psicologia positiva</i> .....	9
<b>Capitolo 2. Formazione nel mondo delle organizzazioni</b> .....	13
2.1 Storia e sviluppo del concetto di formazione in azienda .....	13
2.2 Formazione sulle tecnologie informatiche e tecnostress .....	15
2.3 Gli elementi di un processo di formazione efficace .....	16
<b>Capitolo 3. Un programma di formazione per competenze digitali in una multinazionale del Food and Beverage</b> .....	19
3.1 Analisi del contesto competitivo e dell'azienda.....	19
3.2 Le nuove tecnologie digitali e gli strumenti di Data Analytics .....	20
3.3 Un programma di formazione per il trasferimento di competenze di data analytics e utilizzo dei relativi tools.....	20
<i>3.3.1 Analisi dei bisogni</i> .....	20
<i>3.3.2 Progettazione</i> .....	22
<i>3.3.3 Erogazione</i> .....	23
<i>3.3.4 Valutazione</i> .....	24
3.4 Criticità che possono verificarsi durante il percorso .....	24
<b>Conclusioni</b> .....	27
<b>Bibliografia</b> .....	29



## Introduzione

Scopo di questo lavoro è mettere insieme, in un breve elaborato, questi tre anni intensi di studio della psicologia, con particolare focus su quella del lavoro, il mio ciclo di studi precedente riguardante l'economia e la finanza aziendale, questi cinque anni e i diversi ruoli che ho ricoperto all'interno dell'azienda per la quale lavoro e le esperienze di colleghi, amici e familiari che in un modo o nell'altro subiscono gli effetti di questi cambiamenti nel mondo del lavoro.

Questo vuole essere un testo in cui si razionalizza la situazione del lavoro, così strettamente collegata alla situazione economica e sociale disastrosa che stiamo vivendo (pandemia, guerra e inflazione a due cifre) e provare a dare una soluzione quanto più efficace possibile a persone ed organizzazioni.

La parola d'ordine sarà una: formazione. Solamente con la formazione sarà possibile per l'impresa continuare a resistere ed operare all'interno di un mercato sempre più incerto e con sempre maggiori variabili. Contemporaneamente solo la formazione può aiutare le persone a trovare e mantenere un lavoro che permetta di realizzarsi.

Le continue innovazioni digitali, i continui cambiamenti nel business delle aziende e la minor longevità di quest'ultime non permettono più una carriera lavorativa stabile e priva di cambiamenti. Proprio l'essere pronti al cambiamento deve essere l'obiettivo principale di lavoratori ed aziende. Per far questo non si può far altro che lavorare su competenze trasferibili e soft skills. Le prime possono essere utilizzate trasversalmente in tutti gli ambienti lavorativi, le seconde possono essere utilizzate anche durante la quotidianità.

L'elaborato partirà con una breve disamina del mondo del lavoro nel 2023, andando ad analizzare i suoi cambiamenti, la situazione italiana e i costrutti psicologici più importanti per comprendere bene la situazione odierna dell'attività lavorativa.

Il secondo capitolo sarà dedicato invece al processo di formazione nelle organizzazioni. Si andrà prima ad analizzare come questo si è evoluto nel tempo e quali sono stati gli errori commessi nei decenni precedenti. Dopo un focus sulla formazione relativa ai nuovi tool digitali ed al rischio di tecnostress si andranno a vedere quali sono gli step e le best practice di un processo di formazione.

Infine, disegnerò un processo di formazione per aumentare le competenze informatiche e insegnare agli utenti l'utilizzo di un nuovo tool, questo processo sarà disegnato ad hoc per l'azienda per la quale lavoro. Questo verrà fatto sfruttando tutti i principi elencati nei primi due capitoli e sfruttando la conoscenza completa del business, dello strumento e

delle capabilities delle persone che lavorano all'interno di questa società operante come distributore nel mercato Horeca italiano e facente parte di un gruppo multinazionale del settore del food and beverage.

# Capitolo 1. Mercato del lavoro nel 2023: cambiamenti e sfide

## 1.1 Un nuovo modo di concepire il lavoro e di lavorare

Nel corso del tempo l'importanza e la valutazione che ha avuto il lavoro all'interno della società è notevolmente cambiato. Seppur si sia ridotta la sua importanza all'interno della sfera degli interessi del soggetto, il lavoro rappresenta ancora una dimensione centrale dell'identità personale. Capita spesso che il "chi sei" venga collegato al "che lavoro fai". Oltre alla funzione di mera sopravvivenza, assolve anche a funzioni latenti: conferisce la struttura temporale alle giornate, è un mezzo di integrazione sociale, è usato per raggiungere scopi irraggiungibili individualmente ed è un indicatore di status sociale.

Il lavoro, specie nell'ultimo periodo, è stato condizionato da fattori demografici, mutamenti sociali, antropologici, finanziari, dalle trasformazioni dei sistemi produttivi e soprattutto la digital transformation. Questo ha portato ad evidenti trasformazioni e si è passati dalla stabilità al cambiamento, da ruoli fissi e per tutta la vita a lavori a breve termine, dalla sicurezza all'incertezza, dalla fedeltà verso un'azienda ad una sempre maggiore mobilità e da strutture gerarchiche e burocratiche ad organizzazioni snelle. Ad accelerare il tutto ci ha pensato anche la pandemia che ha mandato in crisi alcuni settori chiave, soprattutto italiano, come il turismo e l'Horeca. Il Covid 19 ha fatto salire alla ribalta il tema dello smartworking ed ha incrementato la velocità di alcuni processi tecnologici, come i meeting virtuali ed ha inoltre accentuato alcuni problemi di workaholism.

La pandemia, però, ha solamente accelerato un processo che era già in atto. Infatti, il concetto di lavoro si è adattato alla società. La società in cui viviamo può essere definita del rischio, della conoscenza e tecnologica. Innanzitutto, si nota una presenza del rischio in tutti gli ambiti e quest'ultimo risulta essere globale ed interrelato. Un esempio di questo si può riscontrare nella grande crisi del 2009 che dagli Stati Uniti si è riflessa nel giro di qualche mese in Europa o, in tempi recentissimi, i grandi layoff che hanno riguardato le aziende tech come Amazon, Facebook, ma a pochi giorni di distanza player locali come Casavo. È inoltre una società della conoscenza, quest'ultima assume un ruolo sempre più importante, ormai per trovare un lavoro non basta più il percorso classico di studi superiori. Proprio per questo motivo si investe sempre di più in formazione. Infine, si può

definire società tecnologica perché anche per svolgere attività basilari nella vita quotidiana sono necessarie competenze matematiche e soprattutto informatiche.

Un'altra tendenza che ha rivoluzionato il mondo del lavoro è il concetto di precarietà. Quest'ultima deriva dal proliferare di contratti atipici che si sono andati a diffondere con la liberalizzazione del mercato del lavoro e la crescente richiesta di flessibilità per le aziende. In questo momento solo un lavoratore su quattro possiede un contratto di lavoro a tempo indeterminato. Le forme di lavoro atipiche sono numerose e variano per tempistiche e tipo di flessibilità richiesto, qui accenneremo solo alle principali.

Il lavoro part-time prevede un contratto a tempo indeterminato ma con un minore monte ore di lavoro. Molto spesso può essere scelto per conciliare la vita lavorativa con quella personale, in Italia è molto presente ma come scelta involontaria. Molte persone sono costrette a ricorrere a questa tipologia per la mancanza di un lavoro a tempo pieno, specie nei settori del commercio della ristorazione e dei servizi alla famiglia.

Ci sono poi un insieme molto variegato di contratti che sono detti atipici. Questa classificazione include tra gli altri l'apprendistato, i contratti di formazione-lavoro, il lavoro a domicilio, il telelavoro e molti altri. In Italia sono presenti circa 40 forme contrattuali di questo genere, più o meno tutelate dalla legge.

Infine, c'è il lavoro a tempo determinato che comprende tutti i lavori che sono temporanei, questo permette alle aziende di avere una parte della forza lavoro solamente nei periodi di maggiore picco o in caso di necessità (es. assenza per malattia o maternità).

Il lavoro precario ha però delle conseguenze molto negative sui lavoratori, sulle organizzazioni e per la collettività. Le conseguenze personali includono rischi per la salute fisica, specie problemi cardiovascolari, ma anche disagio psicologico, diventando fattore di rischio per depressione, suicidio ed ansia. Queste conseguenze sono talmente tanto impattanti che negli ultimi anni si sta iniziando a parlare di sindrome da lavoro precario. Inoltre, provoca isolamento sociale, in quanto l'identità professionale ha un ruolo di primissimo piano all'interno dell'identità personale e un lavoro precario fa più fatica ad essere percepito come soddisfacente.

Anche le organizzazioni hanno delle conseguenze negative. In diversi studi è stato dimostrato come i lavoratori precari abbiano delle performance peggiori, soprattutto per il ridotto tasso di creatività. Inoltre, accentua fenomeni di discriminazione, comportamenti antisociali e violenza e razzismo. Questo perché si vedono, sempre più, i colleghi come rivali per un posto di lavoro definitivo.



Tutto questo si tramuta in un problema per la collettività. Innanzitutto, per le famiglie che devono mantenere un lavoratore precario ed anche perché, tramite il servizio nazionale, si devono affrontare le spese relative ai maggiori problemi fisici e psicologici. Inoltre, il disinvestimento dei lavoratori, soprattutto in termini di formazione, e l'emigrazione all'estero dei lavoratori più qualificati provoca una riduzione del progresso e della crescita economica del paese.

## **1.2 Il mercato del lavoro italiano**

Abbiamo visto quali sono le principali tendenze nel mercato del lavoro, adesso andremo ad approfondire la situazione italiana comparandola inizialmente agli altri paesi europei. Andando a guardare i dati ISTAT del 2010, si nota come il tasso di attività della popolazione in età da lavoro sia molto più basso della media europea e sia più basso di tutti i paesi ad eccezioni di Malta. Anche per quanto riguarda il tasso di occupazione l'Italia occupa uno degli ultimi posti, anche se a preoccupare è soprattutto la situazione femminile, mentre l'occupazione maschile è più in linea con i comparabili europei. Altro dato preoccupante è quello che riguarda la disoccupazione giovanile.

Guardando gli ultimi dati ISTAT relativi al III trimestre del 2022 un altro fenomeno evidente sono le differenze per regione. I tassi più bassi si riscontrano nelle regioni del nord (4,8%), seguono non molto distanti le regioni del centro (6,6%), ma ad essere veramente distanti dalla media nazionale sono le regioni del sud. Qui il tasso di disoccupazione si attesta al 13,8%, con il picco al 17,3% se analizziamo quella femminile e tutti i dati negativi in aumento rispetto a quelli del 2010, in cui si stava per entrare nella seconda più grande recessione della storia economica recente. Questo gap sembrava potersi colmare post-pandemia, con il diffondersi dello smartworking e del progressivo ritorno della forza lavoro emigrata nelle regioni del centro-nord ed all'estero. Tuttavia, dopo un periodo di 2 anni in cui questo gap si è andato a ridurre, nel 2022 si è visto come la crescita dell'occupazione sia tornata ad essere meno della metà rispetto a quella delle altre regioni. Questo come abbiamo visto ha fatto aumentare il gap sia rispetto alla situazione del 2010 ma anche rispetto all'ultimo trimestre del 2004.

La distanza del Mezzogiorno è evidente anche se si comparano i dati con quelli europei, il tasso di occupazione è inferiore di 22,7% al tasso medio europeo, una distanza 8 volte più elevata di quella che presentano le regioni del centro-nord.

A testimoniare l'importanza che riveste l'oggetto di questo elaborato sulla situazione lavorativa ci sono i dati sulla disoccupazione per i diversi titoli di studio. Si registra infatti un 10,6% per quanto riguarda le persone con la licenza media, questo dato scende al 7,6% se si guardano le persone in possesso di un diploma ed addirittura al 4,2% per le persone in possesso di una laurea. Altro dato rilevante è la differenza, statisticamente significativa, che si verifica tra il tasso di disoccupazione delle persone con cittadinanza italiana (7,4%) e le persone straniere (10,5%).

Un altro fenomeno molto rilevante per il mercato del lavoro italiano è quello degli inattivi. Questo fenomeno riguarda soprattutto i giovani ed infatti sono in crescita i NEET, giovani che non studiano e non lavorano. Il totale inattivi in Italia si attesta sui 12.875.000 milioni di persone in cui sono comprese però le 4.248.000 persone che stanno completando un percorso di formazione, il 33%. Tra le altre cause al primo posto ci sono i motivi familiari (22%), dove c'è uno squilibrio tra maschi (circa 130.000) e femmine (2.695.000) a dimostrazione dei problemi che ancora interessano la parte femminile della popolazione italiana. Rilevante è anche la percentuale delle persone che non lavorano perché scoraggiati (8,6%), su questi ultimi sono auspicabili interventi di orientamento e progettazione professionale e dove possibile di Outplacement.

### **1.3 Concetti psicologici chiave**

Come abbiamo visto nei due paragrafi precedenti, analizzare l'eterogeneo e sempre in movimento mercato del lavoro non è affatto facile. Tuttavia, la psicologia del lavoro, dell'orientamento e della progettazione professionale hanno trovato alcuni costrutti in grado di aiutare le persone ad orientarsi in questo ambito così importante della propria vita. I due concetti di cui andrò a parlare in questo paragrafo rivestono un ruolo chiave nel bagaglio personale del lavoratore. Un formatore, perciò non può fare a meno di conoscerli per poter far leva su questi ed azionare nel cliente un processo di cambiamento efficace e di lungo periodo.

#### **1.3.1 Flessibilità e adaptability**

Per flessibilità nel mondo del lavoro si intende la capacità delle persone di adeguarsi alle richieste del mondo del lavoro. Questo è un concetto chiave per chi si occupa di

formazione all'interno di un contesto aziendale. Se da un lato, infatti, al lavoratore è richiesta una dose sempre maggiore di adattabilità, dall'altro l'azienda deve dare gli strumenti alla persona per poterlo fare. Questo si tramuta in programmi ad hoc per sviluppare non tanto conoscenze specifiche, ma soprattutto soft skill e competenze generali. D'altro canto, questo si ripercuote anche nel processo di selezione. Infatti, sono le soft skills ad essere sempre più richieste, come ad esempio l'intelligenza emotiva, e sempre meno vengono richieste conoscenze specifiche e super-settoriali. Questo comporta anche un maggior numero di cambi di lavoro, sia all'interno della stessa organizzazione che all'esterno, con conseguenze non indifferenti sia sulla sfera psicologica che sociale.

Questa tendenza è stata raccolta come sfida all'interno dell'approccio Life Design, un gruppo di ricerca internazionale nato nel 2006 ed ancora attivo per affrontare questi tempi difficili per la psicologia del lavoro e dare un impulso nuovo al settore dell'orientamento e della ricollocazione professionale. Il concetto chiave di questo gruppo di ricerca è quello dell'adaptability, che bene si adatta e sintetizza il concetto di flessibilità che ogni lavoratore deve trasferire al suo cliente.

L'adaptability è un costrutto psicosociale che denota le risorse di un individuo per far fronte agli attuali e futuri compiti, in relazione a transizioni professionali. Non è innata, è frutto dell'interazione con il contesto e per questo può essere allenato. Si compone in quattro risorse:

- Preoccupazione professionale;
- Controllo;
- Curiosità;
- Confidenza.

Si può misurare con strumenti quali il Career and Work Adaptability o il Career Adaptability Inventory e studi basati su questi test hanno dimostrato come gli individui con maggiore adaptability sono quelli che più vogliono investire in attività di formazione, presentano inoltre più ambizioni di crescita e volontà di assumersi responsabilità.

### **1.3.2 Motivazione e soddisfazione: dagli approcci classici alla psicologia positiva**

Grande attenzione su questi due costrutti c'è stata sin dall'inizio del XX secolo, nessun'altro argomento è stato trattato in maniera così massiva dalla psicologia del lavoro. A maggior ragione dagli anni '70, quando l'aumento della competizione

economica ha spinto tutte le aziende a massimizzare le proprie risorse, in primis quelle riguardanti le risorse umane.

La motivazione può considerarsi una delle determinanti fondamentali del comportamento umano e riguarda le cause, l'intensità, la durata e la direzione del comportamento della persona. Spesso la motivazione dipende ed è influenzata dai processi di apprendimento con il quale la cultura plasma il soggetto. Esistono svariate teorie che prendono in considerazione la motivazione, sia come contenuto che come processo, sia ispirandosi a teorie comportamentali che a teorie cognitive. Tuttavia, queste non verranno trattate nel corso di questo lavoro, con il quale ci concentreremo sugli aspetti più inerenti e vicini alla formazione. Tuttavia, bisogna avere bene in mente, che non è il formatore che deve motivare la persona, quest'ultima lo è già di sua natura. Bisogna solo dirigere le energie in particolari azioni piuttosto che in altre, ricordandosi che molto spesso il comportamento non è una reazione alla realtà, ma alla percezione. Si deve perciò lavorare molto di più sulla percezione che le persone hanno di un determinato ambito come può essere quello delle tecnologie digitali in questo caso.

Per soddisfazione si intende, invece, il grado in cui una persona è soddisfatta degli aspetti del suo lavoro e della situazione di lavoro, anche per questo costrutto ci sono diverse teorie, definizioni e strumenti di valutazione che non verranno approfonditi nel corso di questo lavoro.

Più interessante per il nostro scopo è invece il concetto di incentivo. Quando parliamo di incentivi la prima cosa che ci viene in mente è l'aspetto monetario. Il denaro viene considerato un motivatore importante perché permette di essere scambiato con valori ritenuti importanti per il soggetto, quali il potere, il prestigio e la sicurezza. Tuttavia, nel corso di molti studi è emerso, come non sia il denaro il più forte motivatore di un individuo, bensì le motivazioni intrinseche.

Le motivazioni intrinseche riguardano comportamenti messi in atto senza la presenza di rinforzi esterni. Gli incentivi di questo genere possono essere divisi in tre macro-classi:

- La curiosità, la sorpresa e l'imprevisto;
- La padronanza della situazione, la competenza percepita ed il senso di auto-efficacia;
- Il controllo di sé e sull'ambiente.

Proprio nel rafforzamento di queste tre aree si deve focalizzare un processo di formazione, solo così lo stesso può rivelarsi efficace ed andare a migliorare la motivazione e la soddisfazione del lavoratore.

Sempre riguardo questi due costrutti nell'ultimo periodo si è andato diffondendo la psicologia positiva, la cui fondazione si può far risalire a Seligman.

Tra i concetti principali di questo nuovo approccio c'è la resilienza, con cui si denota la capacità di una persona di svilupparsi anche dopo esperienze difficili e traumatiche. La resilienza può essere raggiunta tramite il rafforzamento di quattro aree: autonomia, capacità di problem solving, abilità sociali e propositi per il futuro. Altro concetto sul quale l'azienda deve porre l'attenzione è l'auto-efficacia, questa si riferisce alla fiducia che la persona ha nelle proprie abilità per svolgere con successo uno specifico compito in un contesto. Altri due concetti sul quale deve far leva il formatore e che sono in comune con l'approccio Life Design sono la speranza e l'ottimismo.

Anche sull'esaltazione di questi concetti deve concentrarsi, come andremo a vedere nei prossimi capitoli, un processo di formazione efficace.



## **Capitolo 2. Formazione nel mondo delle organizzazioni**

### **2.1 Storia e sviluppo del concetto di formazione in azienda**

Occorre precisare che per formazione si intende il processo attraverso il quale l'individuo adegua le proprie conoscenze e capacità alle richieste di ruoli sempre più articolati. A partire dagli anni '70 c'è stata un'attenzione sempre crescente verso la formazione. Grazie anche al boom economico, sempre più fondi venivano dirottati sulla formazione. Quest'ultima era orientata a creare una visione manageriale all'interno dell'organizzazione e quindi si focalizzava su competenze quali la leadership o i processi di influenza. Nei decenni successivi, con culmine durante la crisi economica del 2009, la formazione è stata messa inizialmente da parte e poi quasi completamente abbandonata. I fondi disponibili erano sempre meno, così come il tempo, questo anche dovuto ai tagli che inevitabilmente avvenivano a livello di risorse umane con conseguente diminuzione della parte del lavoro dedicata allo sviluppo di nuovi interessi. Ci sono stati anni in cui la formazione veniva vista come qualcosa di superfluo, qualcosa di facile da tagliare con benefici in termini di tempo e di Conto Economico. Dal 2010 la tendenza sembra essersi invertita e grazie anche alle innovazioni che ci sono state nell'ultimo decennio c'è un nuovo focus sulla formazione. Questo avviene perché in ambito lavorativo molte innovazioni sono state disruptive e le aziende che non si adeguano perdono il vantaggio competitivo che la nuova tecnologia concede e rischiano di uscire fuori dal mercato. Non solo, a cambiare è stato anche l'orizzonte in cui la formazione andava ad agire. Da una formazione di ampio respiro a medio-lungo termine si è assistito ad un passaggio ad una formazione più pratica e che desse risultati nell'immediato, questo approccio è evidente anche nelle due realtà nella quale ho lavorato. Questo trend è stato invertito solo nell'ultimo periodo con il ritorno ad una logica di sviluppo di lungo periodo. Questo ha causato notevoli problemi in alcune organizzazioni che, sottovalutando l'importanza di questi temi, si trovano oggi con un gap di conoscenze notevoli nelle loro persone. Stesso problema stanno affrontando le persone, se con un mercato del lavoro più stabile e più garantito, anche a livello legislativo, le conoscenze tecniche più specifiche erano sufficienti per rimanere nel mercato, sempre più il rischio di uscire dal mercato del lavoro è reale. Soprattutto se non ci si adatta ad una realtà sempre più in cambiamento ed a ruoli sempre meno definiti, emerge inoltre la necessità di avere competenze quanto più

trasferibili. Soprattutto per le persone che escono dal mercato del lavoro, un aiuto sempre maggiore deve avvenire dai processi di outplacement.

Anche gli strumenti tecnologici hanno impattato negativamente su questo aspetto. Infatti, molta della formazione attuale viene fatta a distanza ed in modalità asincrona, questo per risparmiare risorse sia a livello di tempo che di denaro. Con questo non si vuole dire che questa non sia efficace, al contrario; tuttavia, spesso si rivela non sufficiente soprattutto perché manca di alcuni aspetti psicologici fondamentali quali la motivazione, l'attenzione e tutte quelle sensazioni che si provano nel corso di una formazione in presenza e tutti quegli apprendimenti che si consolidano o emergono nel corso delle pause o delle situazioni informali (break, pranzi, scambi di punti di vista, ecc.).

Un altro errore commesso negli ultimi decenni di formazione è relativo al modo con il quale ci si riferisce alla formazione. Spesso, infatti, sembra quasi che ci debba essere una forza esterna a sviluppare una persona, ma questo non è così. È invece la persona che deve essere messa al centro del proprio sviluppo. L'ambiente deve però impegnarsi a fornire possibilità e prospettive da una parte e dall'altra attivare un circolo virtuoso di feedback che permetta alla persona di tarare i suoi obiettivi e migliorare la propria prestazione. Tutto questo è sintetizzato nel modello agricolo proposta da Mc Gregor, in cui l'autore paragona lo sviluppo dell'essere umano ad un seme piantato nel terreno che deve avere quindi i giusti stimoli, le giuste attenzioni, ma anche recuperare da solo tutte le risorse di cui ha bisogno.

Un altro errore che molte aziende hanno commesso è quello di una mancata job rotation, con persone che sono rimaste nello stesso ruolo per troppo tempo e che quindi hanno esaurito la spinta motivazionale di cui avevano bisogno per continuare a formarsi e migliorare nel tempo. I dati forniti da Katz ci dicono come il periodo dal quale gli stimoli iniziano a decrescere è il quinto anno in cui l'individuo occupa la stessa posizione. A quel punto crescono di importanza le spinte motivazionali estrinseche viste nel precedente capitolo e cala la ben più potente motivazione intrinseca. Può essere per questo utile, per le aziende, avviare delle rotazioni preventive prese in accordo con il lavoratore.



## **2.2 Formazione sulle tecnologie informatiche e tecnostress**

Considerato che il presente lavoro riguarda un processo di formazione di un nuovo tool di carattere informatico, può essere utile prendere in esame alcuni aspetti che riguardano questo aspetto particolare.

Numerosi studi mostrano come l'inserimento di tecnologie informatiche abbia provocato resistenza all'utilizzo degli stessi a causa della percezione della perdita delle proprie abilità professionali e per le nuove abilità richieste. Da studi recentissimi è stato inoltre rilevato che questo produce un innalzamento del cortisolo, uno degli ormoni più rappresentativi dello stress per il corpo umano. Per ridurre questa percezione, il metodo più efficace è proprio un training adeguato. Un'altra azione che può risultare efficace è includere il lavoratore nella fase di progettazione in modo che adegui in maniera ottimale gli strumenti tecnologici ai propri bisogni.

Complessivamente i livelli di stress e di ansia provocati dalle nuove tecnologie sono talmente aumentati che si sta iniziando a parlare di tecnostress. Il sintomo di questo disturbo è l'ansia che a sua volta provoca irritabilità, dolori alla testa e difficoltà o rifiuto ad apprendere l'utilizzo del nuovo strumento. Weil e Rosen, tramite alcuni studi, hanno rilevato come l'85% della popolazione si senta a disagio nell'utilizzo delle nuove tecnologie e questo problema è stato rilevato anche per persone sulla carta esperte. Per ovviare a questo problema bisogna infondere al lavoratore un atteggiamento aperto e flessibile per fare in modo che l'utente si impegni in un percorso di miglioramento continuo.

Un altro fenomeno è la computer rage, quest'ultima si manifesta in attacchi di ira ed è provocata soprattutto da: crash della macchina, perdita di dati, dimenticanza della password e lunghezza dei tempi di caricamento dei programmi o di elaborazione dei dati. In una formazione efficace, il formatore deve tenere conto di tutti questi aspetti ed aiutare l'utente a gestire meglio gli eventuali problemi che possono verificarsi durante l'uso quotidiane delle tecnologie. Inoltre, può essere utile andare a lavorare sull'autoefficacia tecnologica, questo obiettivo può essere raggiunto consentendo all'utente di confrontarsi con tecnologie e sistemi che sono al suo livello. Questo porterà inevitabilmente all'incremento dell'autoefficacia percepita e renderà più probabile il confrontarsi con obiettivi sempre più complessi.

## 2.3 Gli elementi di un processo di formazione efficace

La formazione è uno degli ambiti principali nei quale agisce lo psicologo del lavoro. La formazione è stata tuttavia trascurata dalle aziende nell'ultimo periodo come abbiamo visto nel primo paragrafo di questo capitolo.

La formazione può riguardare sia hard che soft skills e può essere svolta sia da risorse interne all'azienda sia da società di consulenza specializzate in questo ambito. Non esiste a prescindere una scelta migliore sul soggetto al quale affidare l'attività di formazione, tutto dipende dall'obiettivo che si vuole raggiungere e dal budget e dal tempo a disposizione. Il processo di formazione è articolato in quattro fasi:

- 1) Analisi dei bisogni;
- 2) Progettazione;
- 3) Erogazione;
- 4) Valutazione.

L'analisi dei bisogni è una parte fondamentale, spesso trascurata, per la buona riuscita del percorso formativo. Infatti, se strutturata male può avere addirittura degli effetti negativi. I bisogni che devono essere soddisfatti sono sia quelli dell'impresa organizzatrice sia quelli dell'individuo. Questi due bisogni non sempre sono coincidenti e soprattutto se si sta facendo una formazione ad individui senior può essere difficile coinvolgerli e motivarli. Se il formatore è interno all'azienda questa fase dura di meno perché conosce già quali sono i requisiti del piano formativo, il formatore esterno può invece avvalersi di metodi osservativi ed interviste.

Nella seconda fase invece si entra nel vivo del processo di formazione. Qui si devono definire nel dettaglio gli scopi, gli argomenti, le tempistiche (generalmente durante l'orario di lavoro), le tecniche didattiche e gli aspetti logistici. Per quanto riguarda le metodologie didattiche è utile precisare che devono essere quanto più coinvolgenti possibili, ma senza mettere in difficoltà i partecipanti. Ci sono poi diverse metodologie per la formazione, ci può essere la lezione standard con un docente, un case study, incident, simulazioni, esercitazioni, fino ad arrivare al ben più complesso role play.

Nella fase dell'erogazione bisogna prestare attenzione agli ultimi dettagli. Sarebbe utile fare un ultimo sopralluogo per far sì che il progetto sia realizzabile così come definito nella parte di progettazione. Può essere utile anche preparare del materiale extra da consegnare nei giorni della formazione, questo perché sono simbolo di qualità e professionalità e servono ad ingaggiare ancora di più le persone.

L'ultima fase è invece la più critica dell'intero processo e si articola in due momenti diversi. La prima valutazione deve essere fatta al termine del corso per evidenziare eventuali punti critici riguardanti luogo, modalità, coinvolgimento, materiali e formatori. Serve inoltre a valutare se sono migliorate le performance rispetto al pregresso e se l'apprendimento ha raggiunto un livello soddisfacente. Ancora più importante è la valutazione che avviene dopo un periodo stabilito. Questa serve a misurare se è avvenuto il trasferimento delle conoscenze dalla teoria alla pratica.

Soprattutto per lo sviluppo delle competenze soft può essere utile organizzare attività outdoor, in spazi aperti distanti dalla realtà aziendale. Le attività, soprattutto in questo caso, devono riguardare problemi pratici, devono coinvolgere emotivamente e vengono effettuate per superare schemi di pensiero e comportamenti consolidati.



## **Capitolo 3. Un programma di formazione per competenze digitali in una multinazionale del Food and Beverage**

### **3.1 Analisi del contesto competitivo e dell'azienda**

Prima di andare a formulare una proposta di formazione, può essere utile una breve disamina del contesto competitivo nel quale l'azienda lavora. La società opera nel mercato della distribuzione di bevande, i competitor sono circa duemila e sono molto diversi tra loro, alcune sono molto strutturati, altri si sono uniti in consorzi ed altri ancora sono piccolissime realtà familiari. Questo settore è uno snodo strategico per la consumazione di bevande, collega infatti i produttori (spesso grandi gruppi multinazionali) con i singoli punti di vendita presenti nel mercato (bar, hotel, ristoranti, discoteche, ecc.).

L'azienda nasce intorno agli anni '90 dall'acquisizione da parte di un produttore internazionale di due realtà molto piccole ma ben radicate in territori strategici, e non avrebbe potuto essere altrimenti visto che il vantaggio competitivo in questo tipo di business sono proprio le persone con la loro rete di conoscenze e di relazioni. Da quel momento e fino agli inizi del secolo iniziano una serie di acquisizioni (circa 100), nel quale ogni volta rimangono, con differenti ruoli e responsabilità, i piccoli imprenditori che hanno ceduto e le loro famiglie/collaboratori. Nei successivi anni le acquisizioni arriveranno a 200. Inizialmente si lavora con molti poteri di delega ed il lavoro rimane quello tradizionale e con strumenti tecnologici obsoleti o comunque non al passo con i tempi, in quel momento il livello di informatizzazione era molto basso. Proprio per questo motivo, a partire dagli anni 2000, si è reso necessario un cambio di marcia per quanto riguarda questo aspetto. L'ultimo paragrafo di questo capitolo consisterà proprio in una proposta reale per accrescere questo tipo di skills all'interno dell'organizzazione e permetterle un vantaggio competitivo nel lungo termine.

## **3.2 Le nuove tecnologie digitali e gli strumenti di Data Analytics**

Può essere utile, prima di iniziare il vero e proprio processo di formazione, una breve parentesi sullo strumento oggetto di questo corso di formazione.

Per data analytics si intende un processo che parte dalla raccolta di dati, prosegue con la loro analisi e termina con un insight che può essere utilizzato per raggiungere uno o più obiettivi. Si è iniziato a parlare di big data all'inizio degli anni '50, tuttavia, in precedenza le modalità di raccolta e di analisi erano spesso svolte manualmente, con gravi perdite di tempo e di qualità e veniva fatta con strumenti poco efficaci come i fogli di calcolo. Gli strumenti di data analytics sono nati proprio per velocizzare questo processo ed aiutare le organizzazioni a prendere decisioni sempre più data driven, veloci e precise. Questi software assolvono principalmente tre funzioni: riduzione dei costi, decisioni di business più rapide e creazione di nuovi prodotti e servizi.

Questi strumenti sono molto user friendly, tuttavia per essere utilizzati richiedono capacità informatiche non indifferenti e che spesso determinate funzioni aziendali non possiedono. Per far funzionare questi tool sono infatti necessarie conoscenze di base di analisi dei dati e statistica, il funzionamento dei database relazionali e delle regole di data visualization. Anche su questo si baserà il corso di formazione proposto, che non si vuole limitare, come accade spesso, ad un uso pratico e delimitato alle funzioni di base di questo strumento, ma vuole fornire uno spunto di crescita in tutta l'organizzazione ed in tutte le funzioni dell'azienda.

## **3.3 Un programma di formazione per il trasferimento di competenze di data analytics e utilizzo dei relativi tools**

Dividerò questo paragrafo nelle quattro parti che compongono un processo di formazione in modo da approfondire gli aspetti legati ad ognuno di essi.

### **3.3.1 Analisi dei bisogni**

Come abbiamo visto nei precedenti paragrafi, l'azienda in oggetto ha necessità di migliorare le skills della sua forza di vendita e delle funzioni in stretto contatto con loro, in ambito tecnologico ed in particolare sull'utilizzo dei nuovi sistemi di Business

Analytics. Per questo, il corso di formazione dovrà contenere sia elementi che esaltano hard skills che soft skills.

Ad essere oggetto di questo corso saranno circa 600 persone che occupano i seguenti ruoli:

- 70% dei soggetti considerati sono venditori, quest'ultimi interagiscono quotidianamente con il cliente finale;
- 10% dei soggetti considerati sono responsabili vendite, sono i capi gerarchici dei venditori e affiancano questi ultimi nelle decisioni più complesse;
- 2% dei soggetti considerati sono responsabili commerciali, sono i capi gerarchici dei responsabili vendite e sono i soggetti che decidono la politica commerciale nella loro area di riferimento;
- 8% dei soggetti considerati sono invece i responsabili del portfolio ed hanno responsabilità sull'assortimento e la strategia promozionale, su una determinata area geografica o su una categoria merceologica;
- 10% dei soggetti considerati sono invece figure afferenti alla funzione finanza, hanno responsabilità per il conto economico dell'azienda e sono le figure professionali che più di tutte utilizzano questo strumento.

Vista la grande eterogeneità tra le figure coinvolte, oltre che le differenze di skills e demografiche all'interno delle stesse, divideremo i soggetti in tre gruppi, ad ognuno di essi forniremo un corso di formazione personalizzato in base alle esigenze delle loro funzioni e saranno quindi previsti moduli diversi.

Faranno parte del primo gruppo, che chiameremo "Basic users", tutti i venditori, del secondo gruppo "Advanced users" tutti i responsabili vendite e commerciali e nell'ultimo gruppo "Power users" le persone del Portfolio e del Finance. Gli utenti finali potranno decidere però, in accordo con il proprio responsabile, di passare al corso di livello superiore, in questo modo daremo la possibilità a chi vuole approfondire questo argomento di farlo a prescindere dalla posizione occupata.

Questo corso di formazione ha quindi come primo obiettivo quello di dare strumenti alle persone per aumentare l'adattabilità e l'autoefficacia ed evitare un fenomeno di tecnostress che anche i dati ci dicono in continuo aumento.

Per raggiungere gli obiettivi prefissati sarà però necessario lavorare sulla motivazione del singolo soggetto, sarà necessario esplicitare nel dettaglio gli impatti reali e definiti per ogni singola figura sul suo lavoro. Per quanto riguarda questo argomento specifico può essere utile, nel modulo iniziale, un breve cenno sull'importanza dell'informazione all'interno

dell'azienda come strumento di negoziazione di ruoli e di potere. In questo modo tutti i soggetti saranno incentivati ad apprendere l'utilizzo dei software proposti.

### **3.3.2 Progettazione**

Abbiamo già nel capitolo scorso evidenziato lo scopo del corso di formazione, andiamo a vedere adesso i vari moduli che compongono questa attività formativa.

#### **MODULO 1: INFORMATICA DI BASE E DATABASE (solo Power Users)**

In questo modulo si forniranno informazioni di base circa l'informatica di base ed in particolare il funzionamento dei database relazionali. Questo perché i partecipanti hanno tutti background e conoscenze diverse, questo modulo ci permetterà di colmare i gap e non far sentire inadeguati i soggetti con conoscenze tecnologiche inferiori.

#### **MODULO 2: QUERY E MODELLAZIONE DATABASE (solo Power Users)**

In questo modulo si approfondiranno invece i metodi per importare i dati all'interno dello strumento. Questo può avvenire da fonti diverse, si approfondiranno tutte quelle più utili nell'attuale contesto aziendale. Nella seconda parte del modulo si insegneranno invece le funzioni principali per avere una buona, ordinata ed affidabile base dati.

#### **MODULO 3: CAMPI CALCOLATI E CREAZIONE DI REPORT DI VISUALIZZAZIONE (Power Users a Advanced Users)**

In questo modulo si andranno a vedere tutte le formule utili per l'ampliamento della base dati e per generare campi calcolati. Nella seconda parte del modulo si approfondiranno il modo con il quale costruire report di visualizzazione, dai più semplici ai più complessi.

#### **MODULO 4: COME UTILIZZARE IL TOOL DI BI (Power Users, Advanced Users e Basic Users)**

In questo ultimo modulo si andrà ad affrontare in maniera pratica l'utilizzo del tool. Al termine di questo modulo ci sarà il primo momento di valutazione.

Una volta definiti gli argomenti possiamo invece passare alle tempistiche. Per essere efficace e fare in modo che la gente recepisca bene e possa mettere in pratica gli argomenti i vari moduli saranno divisi in un arco temporale di sei mesi. Questo intervallo temporale ci permette da una parte di dare il tempo alle persone di assorbire le conoscenze e contemporaneamente, visto la cadenza mensile/bimestrale dei corsi, non si verificherà il fenomeno dell'oblio.

Ogni modulo consisterà di due parti di quattro ore che saranno sempre organizzate il giovedì pomeriggio, in modo di permettere ai partecipanti di raggiungere la sede, e il



venerdì mattina, il giorno in cui la mancanza delle persone ha meno impatto sul business dell'organizzazione. Considerata l'estensione territoriale dell'azienda tutti i moduli verranno organizzati presso la sede principale dell'area territoriale, tutti gli incontri verranno pertanto organizzati nelle città di Roma, Bologna e Milano. Per quanto riguarda le tecniche didattiche tutti i moduli saranno un misto di lezioni standard con docenti ed esercitazioni, in modo da riunire la teoria con la pratica. Inoltre, le lezioni non saranno svolte all'interno dell'azienda e per questo sono stati scelti luoghi con ampie sale, tali da contenere il numero di persone richiesto. Una proposta potrebbe essere l'utilizzo delle aree meeting dei tre stadi delle città prescelte: il San Siro a Milano, l'Olimpico a Roma e il Dall'Ara a Bologna, questo anche per sfruttare le partnership che ha l'azienda con i gestori delle infrastrutture.

In base al modulo i docenti di riferimento saranno diversi:

- Il primo modulo sarà tenuto dal personale di una società di consulenza IT che già collabora ed è responsabile del sistema informatico della società in oggetto;
- Il secondo ed il terzo modulo saranno forniti dal team preposto alla formazione del tool che la società ha deciso di utilizzare, in questo modo sarà anche più specifico e si farà in modo di avere degli esempi reali di utilizzo dello strumento;
- Per l'ultimo incontro, invece, i Power Users fungeranno da formatori e spiegheranno a tutti gli altri colleghi l'utilizzo pratico del tool; per partecipare a questo incontro i formatori parteciperanno ad un ulteriore training, in cui saranno spiegate i principi base della formazione ed il contenuto del corso sarà preparato con trainer professionisti.

### **3.3.3 Erogazione**

Per il training verrà preparato una serie di materiale di supporto, consistente in libri, quaderni e penne personalizzate che serviranno anche per prendere gli appunti durante il corso, inoltre al termine di tutti gli incontri pomeridiani verrà organizzato un aperitivo nel luogo della formazione in modo da facilitare uno scambio informale con i formatori e tra i partecipanti sull'oggetto del corso.

I formatori prepareranno inoltre tutti i database e gli esercizi da presentare durante gli incontri, questi saranno esempi molto vicini alla realtà dell'azienda. Gli stessi, inoltre, effettueranno un sopralluogo la mattina di ogni incontro in modo da evitare inconvenienti di natura tecnica (connessione, proiettore, disposizione dei posti a sedere, ecc.).

### **3.3.4 Valutazione**

La prima valutazione avverrà nel corso dell'ultimo modulo del corso e consisterà in un questionario da compilare a cura dei partecipanti sul luogo, le modalità, il coinvolgimento, i materiali e i formatori. Sarà lasciato lo spazio per la sottolineatura di punti critici ed eventuali spunti di miglioramento. Contemporaneamente a questo questionario verrà sottoposto un piccolo test, diverso per il gruppo che componevano il corso, in modo da valutare l'apprendimento e le performance.

Dopo sei mesi, verrà ripetuto il questionario, integrato da qualche domanda aperta sull'efficacia del corso e di come le conoscenze teoriche si siano trasferite on the job.

Una delle sessioni per ogni modulo verrà registrata e pubblicata sul sito intranet della società, in modo che possa essere ripresa in caso di dubbi dei partecipanti o da nuove persone che vadano a ricoprire i ruoli in oggetto (job-rotation o neoassunto).

### **3.4 Criticità che possono verificarsi durante il percorso**

Anche se organizzato in linea con le best practice suggerite dalla psicologia del lavoro, il corso di formazione proposto potrebbe andare incontro ad alcune criticità. Questa analisi preventiva, basata sull'esperienza personale di precedenti corsi di formazione, può essere utile per ridurre al minimo questi rischi.

Innanzitutto, il processo di formazione proposto è molto costoso sia in termini di denaro che di tempo, questo potrebbe portare il Management Team a non accettare in toto il progetto ma di accontentarsi di una formazione parziale. Per scongiurare questo rischio, che renderebbe il corso parziale e poco efficace, devono essere spiegati bene ai Senior Manager dell'azienda i benefici derivanti dall'applicazione di queste best practice, in modo che si riesca ad ottenere un budget soddisfacente per la sua realizzazione.

Un altro rischio da tenere in considerazione riguarda la concomitanza di altri impegni di lavoro durante le ore dedicate al corso. Durante gli eventi di formazione in azienda, soprattutto se online, capita spesso che le persone allo stesso tempo continuino a svolgere le attività ordinarie del loro lavoro e non prestino la giusta attenzione ai moduli formativi. Per evitare questo, i moduli devono essere posizionati in momenti in cui il carico di lavoro è piuttosto basso, devono essere inoltre avvisati i diretti responsabili delle persone che parteciperanno al corso di fare in modo che le stesse risultino libere da altre scadenze. La

modalità inoltre, completamente in presenza, ed il luogo, dovrebbero aiutare l'utente finale a distaccarsi dal suo ambiente ordinario e rendere più difficile lo svolgere la sua attività lavorativa in contemporanea.

L'ultimo rischio riguarda le persone più senior. Quest'ultime potrebbero prendere questo corso di formazione, che parte dagli elementi di base dell'informatica, come qualcosa di inutile ed addirittura offensivo nei confronti della loro professionalità. Spesso nella mente delle persone che per un certo periodo hanno svolto quel lavoro può emergere il pensiero "Ma noi abbiamo sempre fatto così", rimuovere questa barriera e questo mindset deve essere uno degli obiettivi principali del corso. Per scongiurare questo inconveniente i formatori svolgono un ruolo chiave nell'esaltare l'importanza delle nozioni oggetto del corso.



## Conclusioni

Abbiamo dunque visto come il concetto di lavoro sia sempre più in evoluzione e come per non rimanere indietro, aziende e persone hanno sempre più bisogno di soft skills ed abilità trasferibili. Abbiamo visto come anche le discipline che si occupano di questo fenomeno siano in continua crescita e cambiamento e come i costrutti e le soluzioni da loro proposti siano sempre più in linea con la dinamicità che pervade il mondo del lavoro. Questo argomento è per noi ancora più attuale, il mercato italiano è infatti uno dei mercati più in difficoltà e gli elevati tassi di disoccupazione, soprattutto nel meridione, lo confermano. È stato inoltre evidenziato come, a partire dalla grande recessione dei primi anni duemila, le aziende non abbiano dato il giusto ruolo alla formazione, ma come questa sia fondamentale perché possano proseguire ad operare in un mercato come quello moderno, altamente competitivo e volatile. Abbiamo inoltre evidenziato una tendenza sempre maggiore di stress correlato con la tecnologia, fenomeno che è in crescita soprattutto perché la pandemia ci ha costretto ad accelerare un processo al quale non eravamo completamente pronti.

Infine, abbiamo visto quanto sforzo richiedere, in termini sia monetari che di tempo, un percorso ben strutturato per la crescita di soft ed hard skills all'interno di una multinazionale. Ne abbiamo inoltre evidenziato i rischi e le opportunità e spero che questo piccolo lavoro possa costituire la base per lavori futuri. Proprio mentre mi accingo a scrivere queste conclusioni la nostra economia sta vivendo un altro momento di forte incertezza, derivante dal fallimento di una banca negli Stati Uniti e dal pericolo di default in cui incorrono altri due istituti finanziari, uno ancora negli Stati Uniti e l'altro, molto più vicino a noi geograficamente, in Svizzera.

Anche per questi motivi credo che tutte le discipline che si occupano di questo ambito debbano crescere ed avere un'influenza sempre più forte a livello politico, in modo da indirizzare meglio le politiche di spesa pubblica e fiscale.

Non dobbiamo però essere preoccupati di tutto questo, per prevenire il rischio derivante da tutti questi fenomeni esiste uno strumento molto efficace, che deve tornare ad essere considerato la base ed a cui bisogna prestare la massima attenzione: la formazione.



## Bibliografia

Bagnasco A., Barbagli M., Cavalli A. (2012), “*Corso di Sociologia*”, Il Mulino, Bologna

Boccatto A. Serra A. (a cura di) (2010), *Outplacement. Psicosociologia della riqualificazione e del ricollocamento professionale*, Piccin, Padova.

De Carlo N., (2002). *Teorie e strumenti di intervento per lo psicologo del lavoro, volume secondo*. Milano: Franco Angeli.

Giuliani R., Scaglioni A., (2014), *Siamo tutti gazzosai. Partesa e la distribuzione di bevande in Italia*, Il sole 24 ore.

SAS, *Big Data Analytics: Cosa sono e perché sono importanti*, [https://www.sas.com/it\\_it/insights/analytics/big-data-analytics.html](https://www.sas.com/it_it/insights/analytics/big-data-analytics.html)

ISTAT (2022), *Il mercato del lavoro, III trimestre 2022*, Statistiche.

Maeran R., e Boccatto A., (2016). *Lavoro e psicologia. Le persone nelle organizzazioni*. Milano: LED.

Riedl, R., Kindermann, H., Auinger, A., & Javor, A. (2012). *Technostress from a neurobiological perspective: System breakdown increases the stress hormone cortisol in computer users*. *Wirtschaftsinformatik*

Selmo L., (2021), *Formazione, lavoro e tecnologia, nuove sfide e strumenti*, Franco Angeli.

Soresi S., Nota L. e Santilli S., *Il contributo dell'orientamento e del counseling all'agenda 2030*. Padova: Cleup, 2019.

Torelli, N., Ortolani, G. G., Cannari, L., Figini, F., & Ansuini, P., (2019), *Big Data: nuove informazioni e nuovi strumenti per l'economica, la finanza, il business*. Trieste Next 2019 - Big Data, Deep Science