



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
“M.FANNO”**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**L'IMPORTANZA DI INVESTIRE
NELLA FORMAZIONE E NELLE COMPETENZE**

RELATORE:

CH.MO PROF. CESARE DOSI

LAUREANDA: MARTINA SPINELLO

MATRICOLA N. 1136086

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

Indice

Introduzione	3
1. Il Capitale Umano	5
1.1 La formazione	5
1.2 Formazione e produttività	6
1.2.1 Perché investire nella formazione aumenta le performance aziendali	8
1.3 Competenze	9
1.3.1 <i>Upskilling e Reskilling</i>	10
1.3.2 Investire in <i>Soft Skills</i>	12
2. La formazione continua	17
2.1 Nuovi approcci alla formazione	17
2.1.1 <i>E-learning</i>	18
2.1.2 <i>Mobile learning</i>	19
2.1.3 <i>Social learning</i>	21
2.2 HR <i>Gamification</i>	22
2.3 Come valutare il ROI della formazione	24
3. I ritorni economici degli investimenti in formazione	27
3.1 Sixton Peak di Maspica S.p.A.	27
3.2 La formazione in azienda	28
Considerazioni finali	32
Riferimenti Bibliografici	34

Introduzione

Perché è così importante la formazione? Su quali competenze è necessario investire?

Al giorno d'oggi si sente spesso parlare di quanto sia importante investire su se stessi, fare formazione ed ampliare le proprie conoscenze e le competenze per stare al passo con i trend di mercato e le nuove tecnologie.

In un mercato del lavoro ormai saturo e con competenze base spesso comuni, è importante sapersi distinguere attraverso abilità professionali e conoscenze personali capaci di aumentare le proprie performance e di conseguenza quelle dell'organizzazione per la quale si opera.

Le aziende puntano sempre di più sulla formazione come strumento per aumentare la propria competitività e negli ultimi anni si sono sviluppati nuovi approcci alla didattica, in particolare con l'ausilio delle piattaforme *e-learning* che hanno rivoluzionato la formazione tradizionale.

La nuova "moda" nel settore è quella dell'HR *gamification*, ossia coniugare i benefici e le virtù dei videogiochi con l'ambito delle risorse umane, dalla valutazione delle assunzioni all'*engagement* dei dipendenti. Questo come può influenzare il lavoro in azienda? Quali sono le attività sulle quali si preferisce investire e soprattutto quali sono le più efficaci? È conveniente investire in questi ambiti? Queste sono alcune delle domande a cui cercheremo di rispondere attraverso questo scritto.

L'elaborato è così articolato. Il **primo capitolo** si focalizza sul capitale umano come risorsa e sui motivi che spingono le aziende ad investire in progetti quali lo sviluppo di *soft skills* ma anche su *upskilling* e *reskilling* come metodi per riqualificare il lavoratore e tenersi aggiornati con gli ultimi trend del settore. Nel **secondo capitolo** si indagherà sui nuovi approcci alla formazione quali *e-learning*, *mobile learning* e *social learning*. La tendenza del momento è quella dell'HR *gamification*: cos'è e come si realizza? È un trend momentaneo oppure ha la capacità di rivoluzionare il settore delle risorse umane? Successivamente si tratterà il problema della valutazione del ritorno sull'investimento in formazione attraverso la procedura di una *ROI scorecard* e l'interpretazione di questa: quali sono i fattori da tenere in considerazione? Quali benefici tangibili e intangibili ne derivano? Infine, nel **terzo capitolo** si tratterà un caso pratico: dopo aver discusso dell'importanza di investire nella formazione dei dipendenti, si riceve effettivamente un ritorno economico positivo dal progetto? Vedremo

come Maspica S.p.A., azienda operante nel settore delle calzature da sicurezza, ha messo in pratica queste tecniche al fine di aumentare la propria redditività e quella dei propri distributori.

Capitolo 1

Il Capitale Umano

Il capitale umano è l'insieme delle conoscenze e delle competenze, personali o acquisite, che possiede una persona. Non a caso la parola "capitale", termine di chiaro riferimento economico-patrimoniale, viene accostata alla parola "umano", ossia appartenente all'uomo. Il capitale in senso economico è tutto quello che una persona possiede in termini di valori, di ricchezza e di patrimonio; il capitale umano invece, si differenzia per l'impossibilità di questo di essere misurato in termini quantitativi.

In questo primo capitolo vedremo come la formazione influenza positivamente le performance personali e aziendali, e perché è importante investire in questo settore pur non avendo sempre un immediato ed evidente ritorno economico.

1.1 La formazione

Secondo Confindustria (2011), "la formazione è un processo che comprende una serie di attività programmate e verificabili finalizzate a favorire l'apprendimento di conoscenze e competenze dei singoli" (Confindustria, 2011, p.2). Il processo attraverso il quale questo si verifica assume oggi nuove forme.

Quando si pensa alla formazione, si pensa spesso alla scuola, ai libri, alle maestre e ai professori, ai corsi di formazione professionale tenuti da un esperto che parla per ore di un determinato argomento. Oggi il concetto di formazione è cambiato ed è sempre più dinamico e innovativo (come vedremo meglio nel secondo capitolo). Anche se rimangono libri e professori, oggi si fa formazione utilizzando computer, smartphone e giochi di ruolo, dinamiche alternative alla lezione classica che permettono di stimolare l'attenzione del partecipante e di renderlo parte della formazione stessa.

La formazione oggi mira inoltre non solo a sviluppare specifiche competenze tecnico-professionali ma soprattutto ad accrescere i tratti e le caratteristiche intrinseche della persona, uniche ed inimitabili.

La formazione in ambito professionale, che è il tipo di formazione sulla quale ci concentreremo in questo elaborato, può essere svolta *in-house*, ossia presso l'azienda stessa (attraverso *workshop* e seminari di aggiornamento interni) oppure in *outsourcing*, affidandosi ad enti esterni.

Se la formazione prevede la presenza in aula della persona, si parla di “formazione residenziale” (**RES**), volta a sviluppare le conoscenze e le competenze tecnico-specialistiche e manageriali (Adakta, 2019).

Gli strumenti di cui si avvale la formazione residenziale sono tipicamente:

- seminari, tavole rotonde, simposi e *workshop*
- conferenze e congressi
- videoconferenze e *web seminar*
- corsi di aggiornamento tecnico e strumentale
- corsi manageriali per lo sviluppo organizzativo

Se la formazione invece si svolge attraverso una piattaforma, quale pc, tablet o smartphone, e non richiede la presenza simultanea del discente e del formatore, superando quindi i limiti spazio-temporali della didattica, si parla di “formazione a distanza” (**FAD**). La persona può accedere con delle credenziali alla piattaforma cosiddetta “*wherever & whenever*” e scaricare al termine del corso l'attestato, in genere previa compilazione di un questionario di valutazione.

Infine troviamo la “formazione sul campo” (**FSC**), di natura più pratica, dove l'individuo viene gradualmente affiancato ad una persona specializzata o ad un gruppo di lavoro per l'apprendimento o il miglioramento di una determinata mansione (*learning by doing*). L'apprendimento sul campo è importante perché favorisce le relazioni e il *team building*, e promuove il miglioramento dell'organizzazione individuale e di gruppo.

1.2 Formazione e produttività

Il *work engagement*, ossia quanto una persona si sente coinvolta e “felice” sul posto di lavoro, è diventato negli ultimi anni un aspetto sempre più importante nell'ambito dell'*HR planning*. Un dipendente insoddisfatto e poco motivato corrisponde ad un calo della produttività e quindi della performance aziendale. La creazione di un ambiente lavorativo favorevole è

dunque fondamentale per motivare e stimolare i dipendenti. Questo si può creare sicuramente attraverso politiche del personale volte ad ottimizzare i rapporti ma anche attraverso corsi di formazione volti ad incentivare *soft skills*¹ e *team building*.

Un dipendente preparato e aggiornato sugli ultimi trend del settore è generalmente più “competitivo” ed è in grado di integrarsi nell’ambiente lavorativo con più determinazione e conoscenze e, di conseguenza, risulterà essere una risorsa di maggior valore per l’azienda.

Investire in formazione è quindi fondamentale per avere a disposizione un personale preparato e qualificato, in grado di aumentare le prestazioni lavorative, diminuendo i costi quindi generando un maggiore profitto per l’azienda. Lo stesso lavoratore può, peraltro, appropriarsi di una quota dell’accresciuta profittabilità. L’azienda potrebbe infatti decidere di compensare le migliori prestazioni dei dipendenti concedendo dei premi. Questo, a sua volta, potrebbe generare un aumento del livello di benessere all’interno dell’azienda e, quindi, generare ulteriori benefici nei confronti della produttività aziendale.

Per alcune categorie professionali, come avvocati, medici, commercialisti e giornalisti, la formazione continua è obbligatoria, ossia diventa un requisito necessario per l’esercizio della propria attività professionale, basandosi questa sulle prestazioni intellettuali dei soggetti.

Per quanto riguarda altre categorie di lavoratori, come manager, impiegati e operai, la formazione, ancorché non obbligatoria, si rivela spesso necessaria per aumentare le proprie conoscenze e competenze (Montrella, 2018).

Secondo quanto riportato da Synetich², i dati riportati da Anpal³ e Eurostat⁴ mostrano che le imprese che nel 2015 hanno offerto attività di formazione ai propri dipendenti risultano essere circa il 60%, quasi il doppio rispetto ai dati del 2005 (32%). L’aumento di investimenti in ambito formativo appare certamente incoraggiante e segna un decisivo cambio di trend per quanto riguarda la valorizzazione del lavoratore (Synetich, 2018).

Investire in formazione comporta tuttavia spesso costi elevati e non tutte le aziende dispongono delle risorse necessarie. Le organizzazioni che si possono permettere di investire

¹ Con *soft skills* intendiamo tutte le competenze intrinseche e trasversali che una persona possiede in quanto tale e che possono essere applicate in ambito lavorativo, generando comportamenti che contraddistinguono l’atteggiamento di un individuo da quello di un altro.

² Società di consulenza tecnica e formativa.

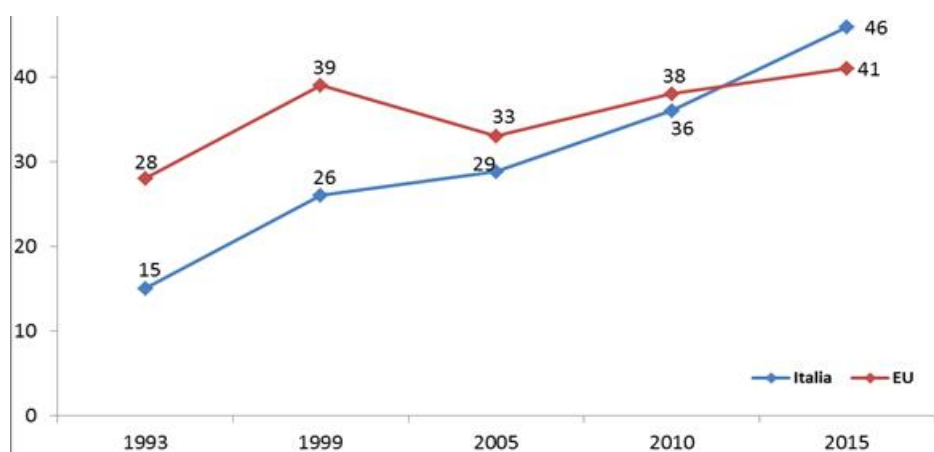
³ Agenzia Nazionale Politiche Attive Lavoro, ente pubblico italiano vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali.

⁴ Ufficio statistico dell’Unione Europea, si occupa di raccogliere ed elaborare i dati provenienti dagli Stati Membri a fini statistici.

maggiormente sono ovviamente le grandi imprese (90%), con 250 o più dipendenti. La percentuale delle PMI che investono in corsi di formazione è sensibilmente inferiore e scende infatti al 60% (Synetich, 2018).

Secondo i dati riportati da Anpal, nonostante l'Italia investa meno dei paesi europei in formazione, sta crescendo la percentuale di lavoratori impiegati in attività formative (46% nel 2016, 36% nel 2010), dati che superano addirittura la media europea (v. Figura 1).

Figura 1 - Partecipanti a corsi di formazione nelle imprese con 10 addetti e oltre



Fonte: elaborazioni Anpal su dati Eurostat - *Continuing Vocational Training Survey (CVTS)* - ed Istat, Rilevazione sulla formazione del personale nelle imprese. Anni 1993-2015

1.2.1 Perché investire nella formazione aumenta le performance aziendali

Per quale motivo un'azienda dovrebbe voler investire nella formazione, essendo questo un investimento rischioso e senza un ritorno immediato e quantificabile?

Secondo una ricerca condotta da Randstad⁵ nel 2017, sono 5 i principali motivi che spingono un'azienda ad investire nei propri dipendenti (Randstad, 2017, d.). L'investimento in formazione infatti:

- **aumenta la competitività:** la formazione mette a disposizione dei dipendenti nuovi strumenti e nuove informazioni per comprendere il mercato competitivo e stare al passo con le tendenze e i cambiamenti tecnologici, aumentando la creatività e l'innovazione.

⁵ Randstad è una delle principali agenzie interinali operanti in oltre 40 stati in tutto il mondo. Si occupa di ricerca, selezione, formazione e risorse umane.

- **aumenta la produttività:** le performance aumentano in seguito alla formazione per via delle nuove competenze e conoscenze acquisite dai dipendenti, i quali sono in grado di sfruttarle, a volte anche inconsapevolmente, aumentando la produttività e diminuendo di conseguenza i costi. Il lavoro viene svolto più efficientemente in seguito alla maggior confidenza con procedure e strumenti tecnici acquisiti durante il corso.
- **migliora la comprensione del business:** una formazione trasversale, aperta a più ambiti aziendali, può fornire ai dipendenti gli strumenti necessari per comprendere le dinamiche e i meccanismi del business in un quadro più ampio.
- **aumenta l'engagement:** il dipendente si sente valorizzato nel momento in cui l'azienda decide di investire tempo e risorse su di lui. Incentivando la valorizzazione del lavoro, il lavoratore si sente apprezzato e aumenta il proprio coinvolgimento nel business, generando maggior *employee engagement*⁶.
- **diminuisce il turnover:** la soddisfazione del dipendente è inversamente proporzionale alla volontà di questo di cercare un altro posto di lavoro. Se la persona si sente valorizzata e appagata difficilmente lascerà l'azienda e quindi le risorse investite rimarranno all'interno del business, generando un ritorno sull'investimento. La formazione contribuisce a generare un ambiente dinamico e ricco di stimoli che difficilmente stancherà il lavoratore.

1.3 Competenze

In un mondo sempre più competitivo e ricco di stimoli, la differenza non è più data solo dal titolo di studio o dalle conoscenze acquisite ma dalle competenze trasversali, ossia l'insieme di tutti quei comportamenti e quegli atteggiamenti che una persona assume nel momento in cui interagisce con gli altri, colleghi, clienti, superiori o concorrenti, e sono di importanza strategica per quanto riguarda il modo di relazionarsi in determinati contesti, lavorativi e non.

Le competenze specifiche, attribuibili a una determinata professione, vengono chiamate *hard skills*. Queste competenze tecniche sono difficilmente interscambiabili in quanto derivano da esperienze di studio o lavorative passate e quindi legate ad un ambito specifico.

⁶ L'*employee engagement* misura quanto si sentono coinvolti e soddisfatti i dipendenti all'interno dell'azienda per quanto riguarda le proprie mansioni e le gratificazioni ricevute.

Al contrario, le *soft skills*, ossia le competenze trasversali di cui sopra, sono più generiche e applicabili in vari contesti professionali in quanto trasferibili più facilmente. Le *soft skills* sono un insieme di atteggiamenti, tratti, attitudini e *mind-setting*⁷ rilevanti nei rapporti interpersonali che influenzano sempre di più in ambito lavorativo (Anon., 2019, Jobbydoo). Tra le competenze chiave indicate nei vari curricula troviamo capacità comunicative, organizzative, di *problem solving*, di *team working*, capacità di leadership e management del proprio lavoro e delle persone.

1.3.1 Upskilling e Reskilling

Come abbiamo visto in precedenza, il mondo del lavoro e il contesto competitivo in cui si opera oggi è profondamente cambiato, opera dei cambiamenti tecnologici e sociali avvenuti negli ultimi anni. Come differenziarsi in un ambiente ormai saturo e fare la differenza?

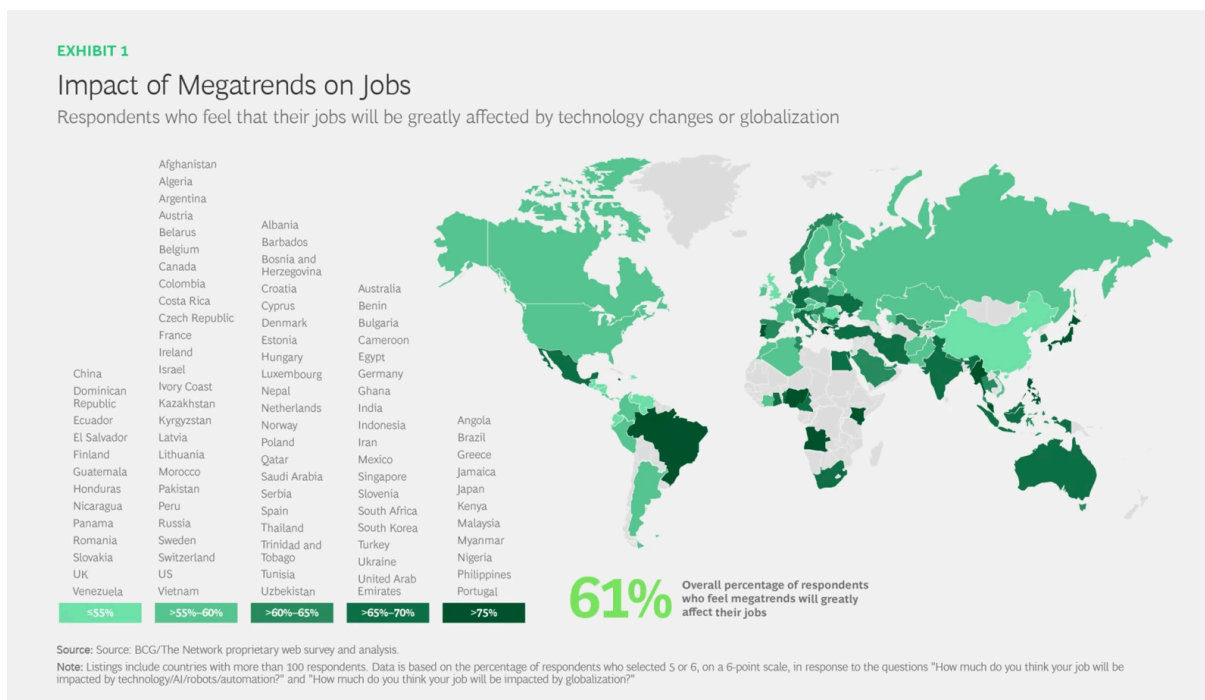
In un rapporto pubblicato nel 2019 dal Boston Consulting Group⁸, si legge “*global megatrends, technology and globalization, are transforming more and more aspects of work and, in so doing, changing the skills that people need for their jobs and redefining the jobs that will be needed and where*” (Kovács-Ondrejko, 2019).

Nel seguente grafico (v. [Figura 2](#)), possiamo notare l’impatto sul lavoro che hanno avuto globalizzazione e cambiamenti tecnologici nei diversi Stati. I fenomeni di cui sopra hanno riscontrato una percentuale di cambiamento differente a seconda delle caratteristiche del mercato del lavoro e delle conoscenze e capacità dei lavoratori nei singoli Paesi.

⁷ Impostazioni mentali; schemi mentali che definiscono il modo di agire di una persona.

⁸ Il *Boston Consulting Group* è una delle più famose multinazionali operante nel settore della consulenza manageriale. È famosa per aver inventato negli anni ’70 la matrice di portafoglio BCG.

Figura 2 - L'impatto di globalizzazione e cambiamenti tecnologici sul mondo del lavoro



Fonte: Boston Consulting Group, 2019, *Impact of Megatrends on Jobs*

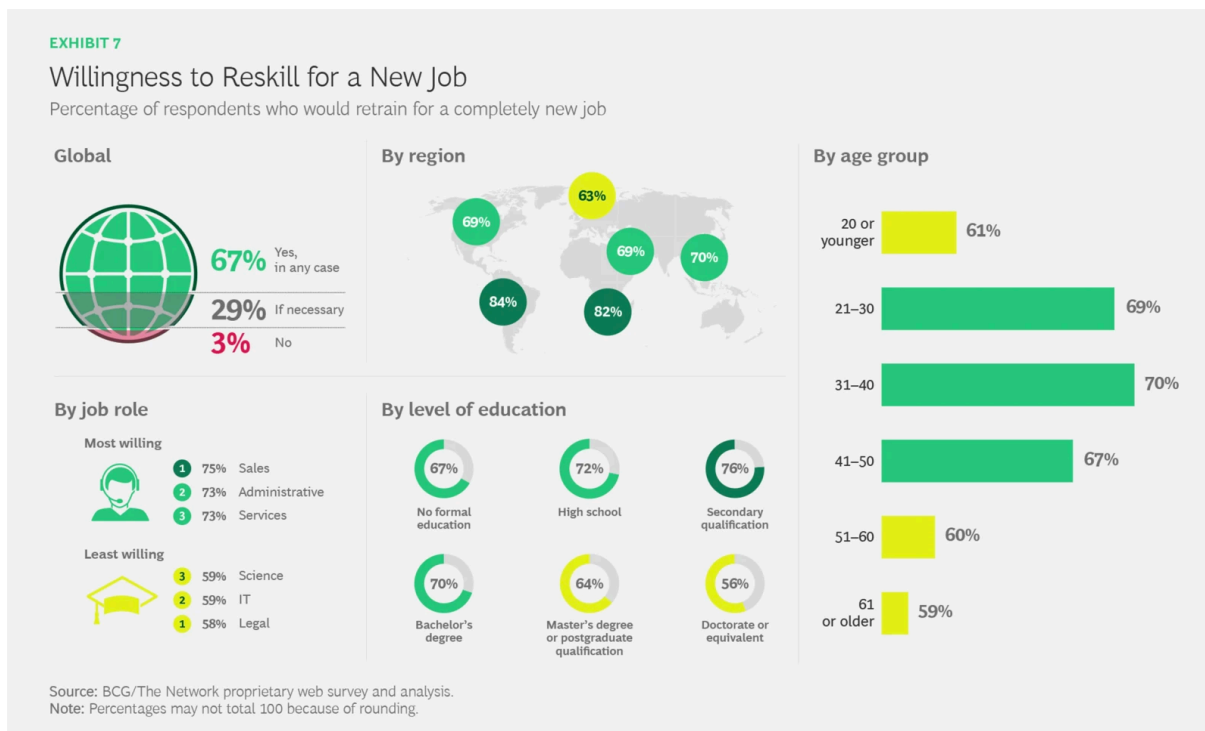
La globalizzazione e i cambiamenti tecnologici hanno quindi rivoluzionato il mercato del lavoro e per rimanere competitivi nell'attuale contesto, si sono sviluppate due possibili soluzioni.

La prima, ossia fare *upskilling*, consiste nel migliorare le proprie competenze professionali attraverso corsi di formazione e acquisendo nuove capacità attraverso l'operare in diversi e nuovi ambienti stimolanti. L'attività di *upskilling* comprende tutte le attività volte a formare i singoli dipendenti non per renderli autonomi in un ambito preciso (come fa invece il *reskilling*) ma per accrescere le competenze di questi e contribuire a formarli in vista di posizioni di leadership future.

La seconda soluzione invece è il cosiddetto *reskilling*, ossia sapersi riqualificare (riqualificazione professionale), aggiornare le proprie capacità e saperle sfruttare al meglio in un mercato saturo e competitivo. L'attività di *reskilling* (v. [Figura 3](#)) è molto utilizzata nel momento in cui una posizione professionale viene resa obsoleta dai cambiamenti esterni e invece di cercare una nuova risorsa all'esterno, cosa che può comportare una notevole spesa di tempo e costi oltre a non avere un esito certo (la figura professionale in questione potrebbe infatti non esistere sul mercato del lavoro oppure potrebbero essere profili carenti e rari), si

punta sul riqualificare e formare il personale già esistente all'interno dell'azienda (Pagliuca, 2019).

Figura 3 - Disponibilità a riqualificarsi per un nuovo lavoro



Fonte: Boston Consulting Group, 2019, *Willingness to Reskill for a New Job*

1.3.2 Investire in *Soft Skills*

Come già accennato nei paragrafi precedenti, le *soft skills* oggi sono le capacità trasversali che permettono di fare la differenza nei rapporti di lavoro.

È fondamentale per una persona sapersi “destreggiare” in un contesto lavorativo sempre più *busy* e *crowded*, per questo oggi le competenze personali assumono una rilevanza strategica.

Ma quali sono le *soft skills* (v. [Figura 4](#)) su cui investire per accrescere le proprie capacità?

Secondo quanto riportato da Aiesec⁹ (2019), le competenze attualmente più richieste nel mondo del lavoro sono:

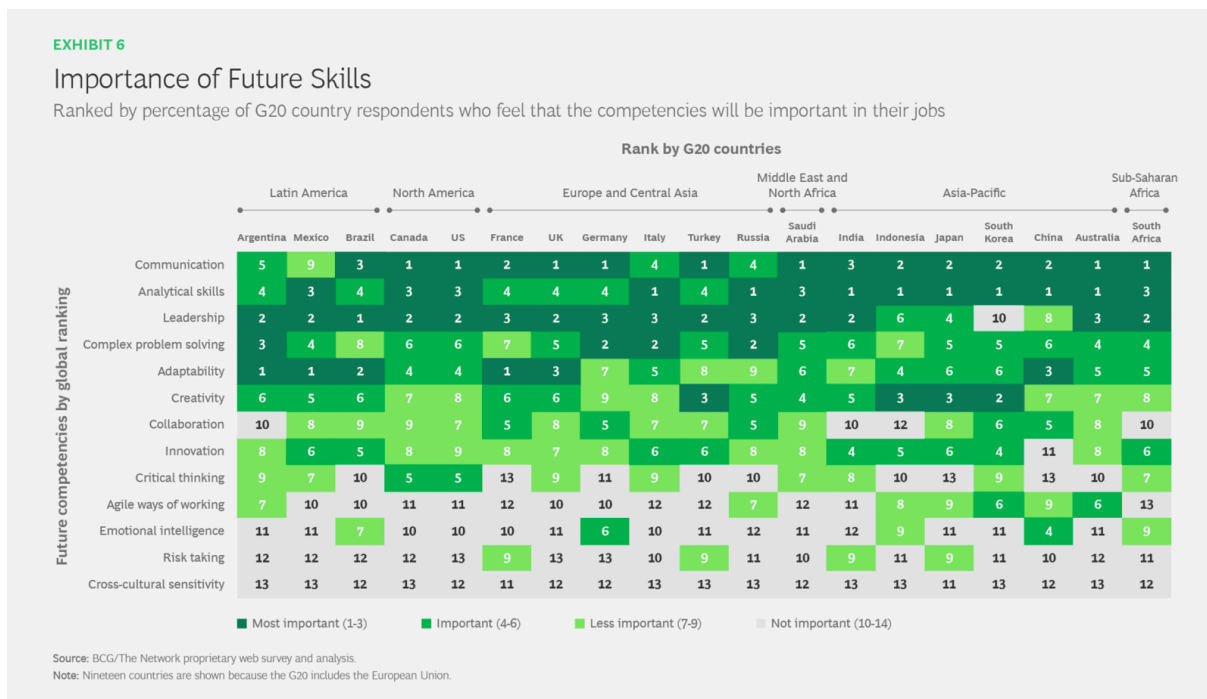
⁹ *Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques (AIESEC)*, è la più grande associazione studentesca universitaria indipendente e apolitica, fondata nel Secondo Dopoguerra, che si occupa di sviluppare la cooperazione e lo sviluppo internazionale con una particolare attenzione alla responsabilità sociale d'impresa, all'imprenditorialità e alla sostenibilità.

- ***problem solving***: si riferisce alla capacità di risolvere problemi in situazioni critiche e sotto stress, non solo in ambito lavorativo ma anche attraverso giochi di ruolo che creano situazioni in cui è necessario riuscire a pensare fuori dagli schemi per trovare una soluzione creativa e funzionale.
- ***creatività***: l'abilità di innovare è fondamentale in un ambiente in continua evoluzione ed è valorizzata in quanto espressione della capacità di sapersi adattare velocemente ai cambiamenti provenienti dall'esterno.
- ***negoziazione***: la capacità di negoziare è alla base dei rapporti commerciali fra aziende e richiede anche l'abilità di comprendere l'altra parte e saper improvvisare con successo in situazioni critiche.
- ***lateral thinking***: saper affrontare un problema studiandolo prima da diverse angolazioni permette una risoluzione di questo più efficiente e creativa rispetto all'approccio tradizionale.
- ***capacità decisionale***: essere in grado di prendere decisioni di successo e prevedere le conseguenze di queste è una capacità fondamentale per un buon manager.
- ***team management e team working***: sapersi imporre come leader e allo stesso tempo far parte di un gruppo e incentivarlo non è facile. Ogni squadra ha bisogno di essere seguita e motivata, creando rapporti solidi fra i membri del team.
- ***intelligenza emotiva***: lavorando in gruppo è fondamentale sapersi relazionare con gli altri e comprendere le emozioni del proprio interlocutore per favorire atteggiamenti positivi e controllare le dinamiche all'interno di un gruppo.
- ***pensiero critico***: per differenziarsi è necessaria la capacità di sviluppare pensiero critico per non lasciarsi coinvolgere dalla massa e affrontare con decisione le sfide giornaliere.
- ***gestione dello stress***: per evitare situazioni di *burn-out*¹⁰, molto comuni in un contesto variegato come quello odierno, è utile saper gestire con fermezza situazioni di difficoltà, riconoscendo preventivamente quali sono le cause di questi traumi e affrontarli con la consapevolezza dei propri limiti.

¹⁰ Stress causato dal lavoro che porta a scompensi fisici e psicologici come esaurimenti, demotivazione, delusione e disinteresse verso il proprio lavoro.

- **proattività**: essere in grado di assumersi le proprie responsabilità in seguito a decisioni prese autonomamente, anche in grado di andare oltre i limiti della propria mansione è visto come un atteggiamento positivo e quindi incentivato in un contesto lavorativo sempre più esigente.

Figura 4 - Le *Soft Skills* più richieste nel mondo del lavoro



Fonte: Boston Consulting group, 2019, *Importance of Future Skills*

In riferimento a quanto sopra, sono molteplici le iniziative delle aziende che decidono di investire nello sviluppo di queste capacità trasversali.

Un curioso caso di *team-building* organizzato da Ferrari consiste nella possibilità di partecipare a corsi di guida sportiva presso un vero autodromo, come quello di Monza, tempio del Gran Premio di Formula 1. “Guidare una Ferrari è una delle esperienze più emozionanti per gli appassionati di guida, [...] attività che coinvolge mente e corpo e contribuisce a creare la giusta sinergia all’interno dell’azienda” (Savo, 2019).

I partecipanti vengono divisi in team e dopo una spiegazione teorica nel corso della mattinata, nel pomeriggio si ha l’occasione di partecipare ad una sorta di *Grand Prix* (v. Immagine 1), contribuendo a creare una giusta dinamica di gruppo ed evidenziando l’importanza dello spirito di squadra, della comunicazione, della fiducia verso i propri collaboratori e aiuta anche a saper gestire e risolvere velocemente i conflitti in situazioni di grande pressione. Si possono

infatti notare numerose analogie fra la gestione delle Scuderie nella Formula 1 e i Team aziendali più affiatati. Partecipare a quest'esperienza aiuta sicuramente rafforzare i rapporti interpersonali e aziendali all'interno del gruppo e aumenta le performance del team e anche del business nel suo complesso.

Immagine 1 - Attività di *team-building* presso l'Autodromo di Monza, organizzato in collaborazione con Ferrari



Fonte: newsauto.it

Fare *Team-Building* Aziendale è dunque uno dei modi più efficaci per far felici i propri collaboratori e migliorare le performance dell'impresa.

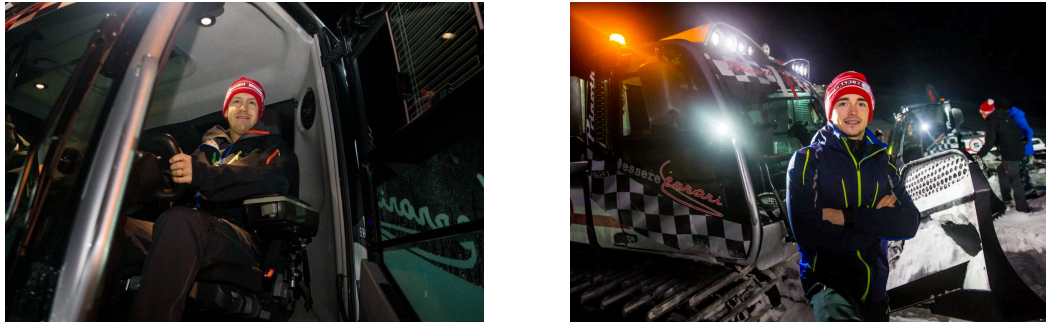
Non solo *team-building* per altre aziende, Ferrari infatti organizza dei corsi di *team-building* per la propria Scuderia. A pochi giorni dall'inizio della nuova stagione sportiva, i piloti Ferrari Sebastian Vettel e Charles Leclerc (v. Immagini 2 e 3), insieme al Team Principal Mattia Binotto e al collaudatore Ferrari Marc Gené (*unico pilota laureato in economia, N.d.R.*), sono in trasferta per qualche giorno sulla neve presso il Rifugio Comici, in Val Gardena.

Come scrive Retico, A., su la Repubblica “Su un circuito a forma di 8 sotto il Sassolungo, i ferraristi [...] si sono dati battaglia sui gatti delle nevi a suon di cronometro, accompagnati da un tutor e supportati da molti membri dello staff di Maranello. Un'occasione per riunirsi e fare *team-building* [...] sulla neve e riscaldarsi in attesa della stagione che partirà a breve” (Retico, 2020).

Le attività organizzate servono proprio per aumentare la collaborazione fra gruppi ed incentivare i rapporti, simulando situazioni di pericolo che richiedono notevoli capacità di

gestione dello stress e *problem solving*, al fine di migliorare l'affiatamento e le performance del team.

Immagine 2 e 3 - I piloti Ferrari impegnati in attività di *team-building*



Fonte: Leitner-Prinoth e Luca Gallizio.

Team-building significa letteralmente “costruire una squadra” ed è una metodologia educativa concepita nel 1941 dal pedagogo Kurt Hahn¹¹. “Alle origini di questa pratica aziendale c’è una ricerca condotta negli anni ’20 che mostrava come la produttività dei lavoratori di un’azienda migliorasse in relazione alla considerazione riservata ai membri del team da parte dei loro responsabili. Da allora il *team-building* è diventato uno dei metodi più utilizzati dalle aziende per aumentare il benessere dei propri dipendenti, migliorandone significativamente la produttività e, di conseguenza, le prestazioni aziendali” (Savo, 2019).

¹¹ Kurt Hahn, ebreo tedesco, fu costretto a trasferirsi in Galles per sfuggire alle persecuzioni antisemite durante la Seconda Guerra Mondiale. Qui, nel 1941 con l’aiuto dell’armatore inglese Lawrence Holt, fonda ad Aberdovey la prima scuola di formazione esperienziale (Ficara, 2019). Presso il collegio di Gordonstoun, fondato dallo stesso Hahn in Scozia, devoto alla tecnica dell’*outdoor training* (attività che favorisce lo svolgimento di percorsi all’esterno del contesto lavorativo per contribuire a formare competenze relazionali e manageriali), hanno studiato il Duca di Edimburgo Filippo di Mountbatten e il Principe di Galles Carlo d’Inghilterra (Parkinson, 2016).

Capitolo 2

La formazione continua

Con il termine “formazione continua” si intende un approccio alla didattica che coinvolge a 360° il lavoratore, anche attraverso l’uso di strumenti didattici nuovi e non convenzionali. La formazione continua invita il lavoratore ad aggiornarsi e a riqualificarsi continuamente per far fronte ai cambiamenti dinamici ed improvvisi in ambito professionale, generati dai processi tecnologici e culturali che hanno influenzato il mondo negli ultimi decenni.

Come visto nel capitolo precedente, in un contesto lavorativo ad alta dinamicità, è fondamentale sapersi affermare in ambito professionale non solo con competenze tecniche ma anche con tratti e atteggiamenti personali che possono influenzare positivamente le proprie prestazioni.

In questo capitolo passeremo brevemente in rassegna alcuni nuovi approcci alla formazione, in particolare quelli che coinvolgono l’uso del web e dello smartphone. Non solo piattaforme per l’insegnamento. *L’HR Gamification* sta infatti acquisendo un ruolo sempre più importante nei contesti formativi, invogliando la persona a partecipare a giochi interattivi che permettono lo sviluppo e la formazione delle competenze.

Nell’ultimo paragrafo affronteremo poi una tematica importante: come quantificare e valutare l’investimento in formazione? È possibile misurarne l’impatto e, soprattutto, il ritorno economico?

2.1 Nuovi approcci alla formazione

Come accennato nel capitolo antecedente, la globalizzazione e i repentini cambiamenti tecnologici hanno contribuito a modificare radicalmente il mondo del lavoro e, di conseguenza, anche quello della formazione. Secondo Cathy Davidson, direttrice della *Futures Initiative*¹² alla City University of New York, “il 65% delle occupazioni dei prossimi dieci anni attualmente non esiste” (Mica, 2018). Come formare quindi il personale futuro se

¹² La *Futures Initiative* è un programma che sostiene maggiore equità e innovazione in ambito universitario. Lo scopo della *Futures Initiative* è quello di formare e rafforzare la prossima generazione di leader intellettuali attraverso insegnamenti attraenti, innovativi e specifici per lo studente.

queste posizioni ancora non esistono? È qui che entrano in gioco nuovi strumenti formativi, nati proprio per colmare il gap fra conoscenze richieste nel mondo del lavoro e competenze maturate durante gli anni della formazione.

L'avvento di Internet è stato senz'altro decisivo nel creare nuove posizioni e soprattutto nuove tecniche e strumenti, quali l'*e-learning*, il *mobile learning* e il *social learning*.

Quanto alla *gamification*, essa rappresenta l'ultima frontiera della gestione delle strategie HR e verosimilmente assumerà negli anni a venire un ruolo sempre più rilevante per le nuove generazioni.

2.1.1 E-learning

L'*e-learning* (apprendimento digitale) è uno strumento che si rivela spesso fondamentale nella formazione continua. L'*e-learning* è una tecnica di apprendimento on-line che permette di svolgere e seguire corsi sul web facendo uso di una piattaforma dedicata, rendendo l'apprendimento più interessante anche attraverso l'uso di video e/o schemi interattivi e "liberando" la lezione dai classici vincoli spazio-temporali (NextTre Engineering, 2017).

L'*e-learning* è largamente usato anche nelle piattaforme universitarie per caricare materiali, verificare l'apprendimento attraverso dei test intermedi e rendere accessibile la lezione anche a studenti non frequentanti. Per quanto riguarda l'Università degli Studi di Padova, la piattaforma di riferimento (*Learning Management System*¹³) scelta è *Moodle* (acronimo di *Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment*, ambiente per l'apprendimento modulare, dinamico, orientato ad oggetti) e, come riportato dal sito web dell'ateneo (Unipd, 2018), "*Moodle* [...] è una piattaforma di *e-learning*, ovvero uno strumento didattico, con accesso ed utilizzo interamente web, che supporta la tradizionale didattica d'aula e permette al docente di pubblicare e rendere accessibile agli studenti il materiale didattico delle lezioni, di veicolare comunicazioni, di pubblicare informazioni sul corso e sulle lezioni, di somministrare compiti/esercitazioni, test ed altro ancora".

La piattaforma *Moodle* è stata ideata in Australia da Martin Dougiamas ed è oggi una delle piattaforme più usate al mondo, in ambito scolastico ed universitario ma anche in ambito

¹³ Piattaforma o insieme di programmi che permettono l'erogazione dei corsi in modalità *e-learning*.

aziendale. È diffusa in più di 80 paesi ed essendo sviluppata in *open source*¹⁴ permette la personalizzazione della piattaforma secondo le specifiche esigenze degli utilizzatori.

La scelta di investire in un corso tenuto attraverso una piattaforma di *e-learning* presenta numerosi vantaggi, fra i quali la comodità di gestire e frequentare il corso dal proprio pc, abbattendo quindi i costi logistici, e la possibilità di avere un feedback immediato dell'apprendimento attraverso verifiche interattive.

L'*e-learning* riscuote oggi molto successo nelle aziende che hanno varie sedi localizzate in diverse realtà geografiche, perché permette lo sviluppo di un corso di formazione in contemporanea per tutti i dipendenti, indipendentemente dalla loro ubicazione lavorativa.

2.1.2 Mobile learning

Il successo dell'*e-learning* ha portato ad un suo ulteriore sviluppo, il *mobile learning* (o anche chiamato *m-learning*). Se l'*e-learning* necessita di un computer per accedere alla piattaforma, il *mobile learning* supera questo vincolo rendendo possibile l'accesso dal mezzo che tutti usiamo quotidianamente, anche in movimento: il nostro smartphone (o eventualmente il tablet). Non sempre è infatti possibile l'accesso alla rete da pc, soprattutto se si viaggia spesso e non è sempre consentito (o non è comodo) portare con sé il proprio laptop. L'accesso da mobile invece è più agevole, è uno strumento che abbiamo sempre con noi in qualunque occasione, di dimensioni ridotte ma con quasi tutte le stesse funzionalità di un normale computer e tutte queste caratteristiche rendono lo smartphone e il tablet gli accessori perfetti per comunicare e formare i più giovani anche in movimento.

Come riporta Randstad, secondo uno studio di Deloitte¹⁵ del 2017 condotto su 51.000 persone in 32 paesi diversi, i possessori di cellulare nel mondo sono circa l'82% degli intervistati (numero ad oggi, 2020, sicuramente in aumento). Il 57% usa lo smartphone per leggere le notizie e tenersi informato su quello che succede nel mondo. Il *mobile* è quindi uno dei canali principali per apprendere conoscenze di ogni genere (Randstad, 2018, b.). È proprio per questo che oggi possiamo considerare il telefono cellulare come prima piattaforma di riferimento in ambito formativo, in quanto comoda e a portata di mano in qualsiasi evenienza.

¹⁴ Non protetto da copyright e liberamente modificabile dagli utenti.

¹⁵ Deloitte è un'azienda di servizi di consulenza e revisione, la prima al mondo in termini di ricavi e numero di professionisti.

L'*m-learning* sembra dunque sorgere spontaneo in un contesto dinamico e complesso che svincola l'accesso alla piattaforma dal collegamento al computer.

Oltre a consentire l'accesso da qualsiasi posizione e luogo dotato di connessione, un altro potenziale vantaggio del *mobile learning* è la qualità della didattica. Attraverso l'uso di strumenti innovativi e metodi di apprendimento sempre più interessanti, si rende l'apprendimento da smartphone più impattante rispetto ad un classica lezione da pc.

L'aspetto psicologico è importante in questo contesto perché influenza l'approccio della persona all'apprendimento. Se si sta fermi davanti ad un computer, l'individuo percepisce la video-lezione o la consultazione di materiali formativi online come un obbligo, un lavoro, una questione fine a se stessa che potrebbe portare il soggetto ad annoiarsi a lungo andare. Il computer infatti è visto più come strumento di lavoro che come svago, il contrario del telefono invece, che si tende a prendere in mano nei momenti in cui ci si annoia e si vuole fare una pausa per consultare i propri social o leggere i messaggi, associato quindi al piacere e al diletto. Facendo quindi uso dello smartphone come piattaforma di riferimento per la formazione, l'individuo ha l'impressione di usare il *device* per "divertimento" e conoscenza/cultura personale invece che come strumento di lavoro e di conseguenza potrebbe apprendere meglio e ricordarsi le nozioni più facilmente in quanto facente uso di un mezzo più impattante rispetto al classico computer.

Il *mobile learning* consente di costruire percorsi specifici ad hoc per i dipendenti secondo le formule *just in time* e *just for me*, rendendo le lezioni più gestibili rispetto alle piattaforme tradizionali. Attraverso lavori di gruppo tramite l'uso di smartphone si può accrescere lo spirito del team e condividere idee, creando un ambiente lavorativo ricco di stimoli e diversità culturale.

2.1.3 *Social learning*

Il *social learning* è un altro metodo di apprendimento che avviene attraverso l'osservazione di un'operazione in un determinato contesto sociale e culturale, senza necessitare di uno stimolo-risposta. L'apprendimento condiviso si basa quindi sull'interazione fra i membri.

La teoria del *social learning* (imparare condividendo) è stata formulata dallo psicologo canadese Albert Bandura verso la fine degli anni '70. Alla base di questa teoria c'è l'*observational learning*, ossia l'individuo osserva e copia i comportamenti operati intorno a lui, come un bambino copia i gesti degli adulti. È quindi in questi contesti che il soggetto può acquisire risorse dai colleghi ma anche diventare lui stesso una fonte di conoscenza per gli altri.

Operare in un contesto che favorisce il *social learning* è vantaggioso sia per l'azienda che per il personale, in quanto permette di apprendere ed aggiornarsi in maniera stimolante e coinvolgente e così facendo le nozioni vengono ricordate più facilmente: l'apprendimento sociale promuove la conservazione del sapere.

Un ambiente ricco di stimoli quale il *social learning*, nel quale viene inserito il dipendente, fa crescere in lui il senso di responsabilità e consapevolezza delle proprie mansioni in quanto lo rende docente-studente, promuovendo quindi la soddisfazione personale e facilitando l'*onboarding*¹⁶ dei neoassunti, in quanto sono favoriti i dialoghi fra varie posizioni organizzative. L'azienda d'altra parte beneficia di queste reti di conoscenze che si vengono a creare, costruendo anche team di lavoro appositi, aumentando la proattività e, di conseguenza, la performance del personale.

Il *social learning* si basa su quattro comportamenti ciclici: attenzione, ritenzione, riproduzione e motivazione. Con l'avvento delle nuove tecnologie l'apprendimento sociale può contare su strumenti quali network aziendali e piattaforme di *brain sharing*, diventando quindi uno strumento per abbattere le barriere sociali all'interno dell'organizzazione.

Il *social learning* “crea valore, trasforma i momenti critici in opportunità di crescita, gratifica e motiva le risorse. [...] Un sistema formativo sociale all'interno di un'azienda più che un'alternativa sta diventando una necessità” (Randstad, 2018, a.).

¹⁶ Inserimento

2.2 HR Gamification

Negli ultimi anni sono molti i trend che hanno influenzato l'economia in tutti i suoi ambiti, in particolare l'area marketing e quella relativa alle risorse umane. Fra tutte queste nuove tendenze troviamo la *gamification*, ossia l'applicazione dei principi di giochi e/o videogiochi all'interno dei processi e delle attività del business (v. Figura 5), quali l'assunzione e la gestione delle risorse umane o l'aumento di *brand engagement*.

In ambito HR, la *gamification* svolge un ruolo ancora piccolo ma importante. Come riporta Pang, *“the gamification system [...] might more often be associated with video games or loyalty apps. If a method works to keep gamers addicted or retain customers, why can't it be used to develop and retain loyal employees? [...] Most humans are driven by instant gratification and this system facilitates that. These ensure proper progress and trackable outcomes. Regular feedback also serves as recognising or encouraging proper behaviour and performance outcome”* (Pang, 2017).

Figura 5 - Elementi della *gamification*



Fonte: ITCILO E-Campus, *Elements of Gamification*

Secondo l'*HR Trends and Salary Report 2017*¹⁷, ricerca svolta da Randstad Professionals in collaborazione con ASAG¹⁸, sono ancora pochi i responsabili HR che conoscono il fenomeno in modo approfondito eppure questi dati sono sempre più rilevanti e in crescita nei prossimi anni.

Il campione di intervistati era composto da 355 responsabili delle Risorse Umane e dirigenti di aziende italiane di vari settori, intervistati fra febbraio e marzo 2017. Dall'indagine è emerso che il 26% delle aziende conosce il fenomeno, ma di queste solo il 6% lo ha già sperimentato e lo conosce in maniera approfondita, mentre il 5% è informato sugli aspetti teorici e pratici e il 15% ne conosce solo la teoria. Il 46% delle aziende ne ha solo sentito parlare, mentre il 27% non ha alcuna *knowledge* al riguardo (Randstad, 2017, c.).

Il mondo dell'HR *gamification* è ancora agli esordi ma negli ambiti in cui viene applicato è già in grado di dimostrare il suo potenziale. Attraverso schemi e giochi, sia fisici che virtuali, il dipendente viene coinvolto in maniera tale da stimolare in lui sentimenti come lo spirito di competizione, la motivazione, la ricerca del successo e la gratificazione per i compensi ricevuti. Nel mondo di oggi la *gamification* assume un ruolo importante per quanto riguarda la formazione e contribuisce a generare *commitment* ed *engagement* nel lavoratore, che porta a performance aziendali e personali più elevate e soddisfacenti. La *gamification* contribuisce dunque a stimolare la creatività, il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti ed è importante per l'introduzione di nuovi linguaggi e modalità di relazione per le generazioni più giovani (come Millennials ma soprattutto Gen Z).

Sempre in riferimento alla ricerca di cui sopra, il 65% delle aziende italiane ritiene che l'HR *gamification* possa affiancare le pratiche tradizionali di *recruiting* e gestione del personale e il 20% pensa addirittura che la *gamification* le possa sostituire totalmente.

La *gamification* rappresenta quindi uno strumento per colmare il gap fra tecnologia, innovazione e *change behaviour* che si è venuto a creare a seguito della rivoluzione del mondo del lavoro in risposta ai cambiamenti tecnologici e alla globalizzazione. L'obiettivo è quello di far confluire obiettivi aziendali e personali dei dipendenti attraverso l'utilizzo di strategie di gioco che garantiscono un ritorno di feedback essenziali all'analisi aziendale e contribuiscono a generare impegno e soddisfazione riguardo il proprio lavoro, generando un circolo virtuoso che si conclude in un aumento delle performance aziendali (Gosnell, 2017).

¹⁷ Ricerca che analizza annualmente i trend e gli sviluppi del settore delle Risorse Umane in Italia

¹⁸ Alta Scuola di psicologia Agostino Gemelli dell'Università Cattolica di Milano

2.3 Come valutare il ROI della formazione

- *Se non puoi misurarlo, non puoi gestirlo*

Peter Drucker¹⁹

Abbiamo visto quali benefici può procurare l'investimento in formazione. Ma come si possono quantificare gli impatti? Come si può calcolare il "ROI della formazione"?

Il ritorno sull'investimento (ROI: *Return On Investment*) rappresenta il vantaggio in termini quantitativi che si ricava a fronte dell'investimento effettuato (Petrotta, 2016). Mentre i costi della formazione sono facilmente identificabili (costo del corso, tempo lavorativo dedicato alla lezione, costi di trasferta o di upgrade della piattaforma, etc..), i "ricavi" non sono direttamente trasformabili in termini quantitativi in quanto veicolano attraverso la performance del dipendente, il quale sfrutta le capacità acquisite in maniera unica e diversa rispetto ai colleghi. Per questi motivi è complicato valutare precisamente il ROI della formazione, ma un buon punto di partenza è pensare all'investimento effettuato non solo come metodo di valutazione delle attività formative ma come strumento di miglioramento dell'attività aziendale con un forte legame con i risultati aziendali. La creazione di un *investment plan* può quindi facilitare la valutazione di questi risultati attraverso la definizione, il misuramento e il conseguimento degli obiettivi prefissati.

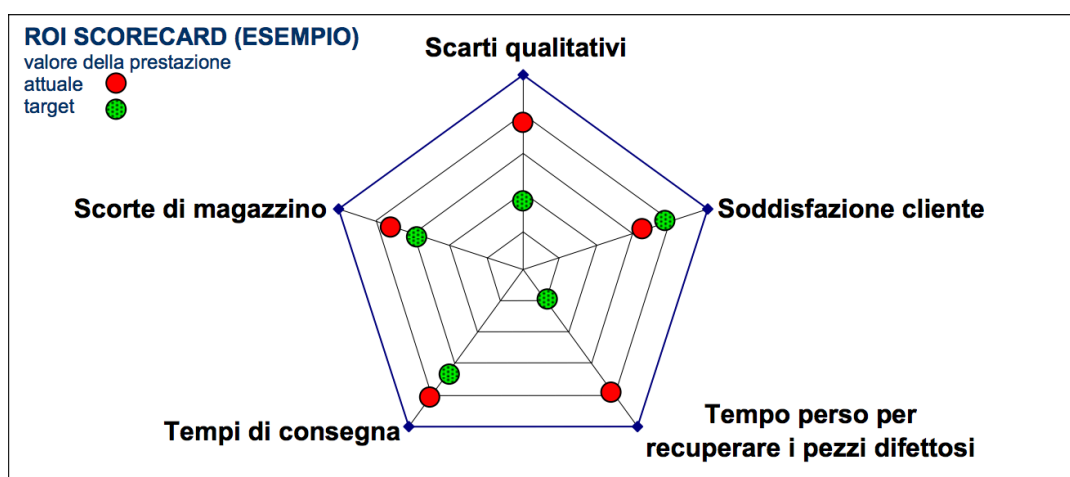
Secondo ODM Consulting (2019), i punti fondamentali per la valutazione di un piano di formazione sono i seguenti:

- **costruire la *ROI scorecard***: la *ROI scorecard* (v. [Figura 6](#)) è una scheda rappresentante le misurazioni delle prestazioni di una certa area aziendale pre-formazione e serve per stabilire gli obiettivi che si vogliono raggiungere.
- **calcolare i costi della formazione**: stimare i costi è un'attività necessaria per poter valutare il guadagno finale. Non sempre quest'attività si può svolgere preventivamente in quanto potrebbero sorgere nuove spese in itinere.
- **identificare i benefici tangibili della formazione**: valutare a distanza di 3/6 mesi dalla fine del corso di formazione se i risultati delle prestazioni definite nella *ROI scorecard* iniziale sono migliorati rispetto alle misurazioni iniziali.

¹⁹ Peter Drucker (1909-2005) è stato un saggista ed economista austriaco attivo nell'ambito degli studi riguardanti il management.

- **valorizzare i benefici tangibili:** quantificare in termini monetari i benefici conseguiti.
- **isolare gli effetti (benefici tangibili) della formazione:** isolare i benefici ottenuti attraverso la formazione da altri fattori interni e/o esterni che possono aver inciso sull'aumento delle prestazioni definite dalla *ROI scorecard*.
- **calcolare il ROI della formazione:** è possibile utilizzare tre indici, il *benefit/cost ratio*, il ROI percentuale e il *payback*.
- **valorizzare i benefici intangibili:** osservare eventuali benefici che ci sono rilevati in seguito alla formazione ma non derivano direttamente da questa. I benefici intangibili sono difficili da monitorare ma possono essere di grande rilevanza nel contesto aziendale.

Figura 6 - Esempio di *ROI scorecard* e definizione dei KPI



Fonte: ODM Consulting, 2019, *ROI scorecard*

Fra i benefici intangibili di cui sopra, possiamo trovare i tratti e gli atteggiamenti generati a seguito della formazione che la persona assume non solo in azienda ma anche nella vita privata. La formazione diventa un elemento essenziale per formare non solo il dipendente ma la persona in quanto tale. Ne discende quindi che bisogna tenere conto non solo del valore del ROI della formazione, dato impreciso per definizione, ma anche degli effetti che questo potrebbe generare, indipendentemente dei benefici economici, di breve periodo, direttamente attribuibili alle attività formative.

Come riporta Sansavini (2019), “la valutazione del ROI dei progetti formativi [...] è sempre stato un tema controverso di difficile applicazione pratica, e forse è la causa della scarsa

sensibilità delle aziende italiane a questa tematica. [...] È facile osservare che le aziende che investono in formazione [...] godono normalmente di maggiore produttività, di un migliore clima aziendale e sono più reattive ai cambiamenti di mercato, ma il valore che danno alla formazione sembra più legato alla propria cultura manageriale sulla formazione che non a calcoli sofisticati sul ritorno dell'investimento” (Sansavini, 2019). Questo ci porta a concludere che nonostante il ROI della formazione sia un buon indicatore per “misurarne” l'efficacia e l'efficienza, questo è di difficile comprensione e valutazione a causa della soggettività delle variabili che interferiscono sull'incidenza di costi e benefici.

Bisogna inoltre tenere conto dei tempi di ritorno degli investimenti nelle persone, diversi dalla “velocità a cui si muovono i mercati e gli interessi degli investitori”, altra variabile non sempre di facile intuizione. Come continua Soda (2016), “è difficile dimostrare che un massiccio investimento nella formazione possa produrre una crescita di produttività, qualità, innovazione ed efficienza in grado di compensare velocemente l'investimento fatto. Ma è possibile dimostrare che gli investimenti formativi generano, in tempi brevi, un impatto rilevante sui comportamenti, [...] effetto importante che è bene considerare nel valutare gli investimenti formativi” (Soda, 2016, p. 8). Secondo uno studio dell'*International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, la formazione contribuisce infatti ad aumentare la redditività del business instaurando nei dipendenti “atteggiamenti più positivi verso l'orientamento del profitto” (Bulega, 2017). Avere una maggiore competenza nelle proprie mansioni contribuisce a raggiungere gli obiettivi aziendali con più efficacia e determinazione.

Organizzare un corso di formazione quindi non significa più sviluppare un programma ma “vere e proprie esperienze di apprendimento che accompagnino la crescita [...] del capitale umano, tanto più efficaci quanto più siamo in grado di misurarne i risultati e indirizzarne gli obiettivi” (Bulega, 2017).

Capitolo 3

I ritorni economici degli investimenti in formazione

Abbiamo dunque visto come gli investimenti nella formazione siano collegati positivamente all'aumento delle performance aziendali, sia in termini di produttività individuale che di miglioramento generale dell'ambiente lavorativo.

Questo ultimo capitolo è dedicato al caso Sixton Peak, marchio di calzature antinfortunistiche di proprietà di Maspica S.p.A., azienda presso la quale ho avuto l'occasione di svolgere il tirocinio universitario in ambito commerciale. Maspica organizza periodicamente dei seminari di formazione per i venditori e agenti dei propri clienti. I dipendenti del reparto commerciale hanno inoltre partecipato ad un corso di comunicazione relativo all'ambito negoziazione per ampliare il proprio linguaggio e le *skills* necessarie nell'ambito delle trattative commerciali.

3.1 Sixton Peak di Maspica S.p.A.

Maspica S.p.A. nasce nel 2005 su iniziativa di tre soci che avevano maturato una lunga esperienza in ambito calzaturiero. L'azienda ha sede presso il comune di Casalserugo (PD) e conta ad oggi un centinaio di dipendenti presso la sede principale e altri 500 presso Derrigal, il tomaificio di proprietà a Durazzo (Albania). L'azienda produce scarpe antinfortunistiche principalmente a marchio proprio, con il brand Sixton Peak, e per *private labels*.

Tutte le calzature prodotte dall'azienda devono essere certificate CE presso istituti accreditati. All'interno dell'azienda è presente un laboratorio di prove fisiche dove si testano secondo un preciso piano dei controlli tutte le materie prime, prima di essere messe in produzione, e a campione, i prodotti finiti. Anche i prototipi di nuovi modelli vengono prima testati nel laboratorio per poi essere inviati agli enti preposti per la prova della conformità.

Maspica S.p.A. è certificata UNI EN ISO 9001²⁰, UNI EN ISO 14001²¹, BS OHSAS 18001²² (v. [Figura 7](#)) e ha inoltre adottato un Sistema di Gestione Ambientale²³ volto a “migliorare le prestazioni ambientali dell’azienda nella sua attività di produzione di scarpe in ambito sicurezza sul lavoro. L’azienda [...] si impegna a sensibilizzare e formare il personale in materia ambientale, promuovendo un comportamento responsabile” (Maspica, 2018).

[Figura 7](#) - Loghi delle certificazioni acquisite da Maspica S.p.A.



Fonte: sixton.it, 2018

3.2 La formazione in azienda

Maspica S.p.A. non ricorre alla vendita diretta dei propri prodotti ma si interfaccia con il mercato attraverso una serie di clienti distributori presenti in tutta Europa, Medio Oriente e anche oltreoceano, come in Nuova Zelanda.

Prima di affidarsi ad un nuovo distributore, l’azienda valuta la zona di vendita di competenza (se compatibile con la propria presenza sul mercato), la serietà e la professionalità dei distributori, affinché possano aggiungere valore al prodotto e non danneggiare la reputazione del marchio Sixton Peak. Parte del processo di reclutamento di nuovi distributori è la partecipazione a corsi di formazione e visite guidate in azienda tenuti direttamente dai soci in prima persona e da altri agenti di vendita. In azienda è presente una *Training Room* (v. [Immagine 4](#)) realizzata appositamente per queste attività formative.

²⁰ La normativa UNI EN ISO 9001 riguarda i Sistemi di Gestione per la Qualità (SGQ).

²¹ La normativa UNI EN ISO 14001 riguarda i Sistemi di Gestione Ambientale (SGA).

²² La normativa BS OHSAS 18001 (*Occupational Health and Safety Assessment Series*) identifica uno standard inglese per un sistema di gestione della sicurezza e della salute dei lavoratori.

²³ Le Norme internazionali ISO 14000 rappresentano uno strumento volontario per migliorare la gestione ambientale all’interno dell’organizzazione. Fra le norme della famiglia 14000, la ISO 14001 fornisce i requisiti guida per l’attuazione e implementazione di un Sistema di Gestione Ambientale (SGA), che un’organizzazione può utilizzare per migliorare le proprie prestazioni ambientali, gestendo le proprie responsabilità ambientali in modo sistematico contribuendo al pilastro ambientale delle sostenibilità. Il SGA rappresenta un insieme di elementi correlati per stabilire una politica ambientale (direttive di un’organizzazione inerenti i propri impatti sull’ambiente) e per gestire le proprie interazioni con l’ambiente (ARPAE, 2017).

Immagine 4 - Training Room presente presso la sede Maspica S.p.A. di Casalserugo (PD)



Fonte: sixton.it 2020

Nel mio percorso di tirocinio presso Maspica S.p.A, ho avuto l'opportunità di assistere ad un seminario con 30 agenti italiani che hanno trascorso la giornata in azienda a contatto con il personale per apprendere direttamente le caratteristiche tecniche delle calzature.

La giornata inizia con il benvenuto da parte del socio titolare, il quale espone la storia dell'azienda e racconta con passione il percorso che li ha portati ad essere uno dei marchi leader delle calzature di sicurezza di pregio.

Successivamente viene organizzato un tour presso gli uffici e i vari reparti produttivi, Modelleria, Iniezione, Finissaggio, Laboratorio, Magazzino Materie Prime e Magazzino Prodotti Finiti, dove si spiega nel dettaglio il processo produttivo, dall'ideazione del modello, allo sviluppo e industrializzazione dello stesso, del processo di acquisto e i vari controlli effettuati sul pellame e su tutte le materie prime, fino allo stoccaggio delle tomaie e l'iniezione di queste, il controllo finale e l'inscatolamento presso le manovie.

Nel pomeriggio si svolge il vero e proprio corso di formazione con particolare focus sulle tecnologie presenti nelle calzature, al fine di promuovere una certa cultura e consapevolezza del prodotto. Il mercato delle calzature antinfortunistiche presenta ormai una concorrenza elevata e per imporsi è necessario distinguersi dai *competitor* sia con il prodotto ma soprattutto con i servizi offerti alla clientela e all'*end user*, spiegando il valore della calzatura

e giustificando il motivo di un prezzo più elevato. La formazione degli agenti di vendita è fondamentale per trasmettere il concetto di passione, qualità e sicurezza che da sempre caratterizzano il marchio Sixton Peak e attraverso l'esperienza in prima persona in azienda, l'agente è in grado di fare propri questi valori e di trasmetterli con maggior entusiasmo e convinzione ai propri clienti. La formazione diventa quindi parte integrante del processo di vendita, dimostrando di essere un requisito non obbligatorio ma essenziale per ottenere performance più elevate, sia per i distributori che per l'azienda produttrice, e clienti più *engaged* e soddisfatti.

Al termine della giornata formativa i partecipanti ricevono un attestato di frequenza che certifica la loro preparazione e li rende più consapevoli degli strumenti acquisiti durante il loro percorso.

È opportuno tuttavia sottolineare che, nonostante i benefici derivanti dall'esperienza formativa, non tutti i distributori sono disposti a inviare i propri agenti alla sede centrale per il corso, a motivo dei costi (diretti e indiretti) talvolta percepiti dai piccoli distributori come troppo gravosi, rispetto ai benefici ottenuti.

Tuttavia, la maggior parte dei distributori accoglie con favore la partecipazione a questi corsi, inviando anche più volte i diversi agenti per mantenersi aggiornati sui trend del settore e sulle ultime tecnologie.

Ricordiamo infatti che il settore delle calzature da sicurezza presenta normative molto severe e in continua evoluzione, motivo che rende questo campo molto ricco dal punto di vista della proliferazione tecnologica. Ogni anno si implementano tecnologie sempre più avanzate che implicano costi maggiori per l'azienda e richiedono di conseguenza un prezzo di vendita più elevato, motivo per il quale è necessario spiegare il processo produttivo e l'uso corretto all'utilizzatore finale, altrimenti incapace di apprezzare e di investire più denaro in un paio di calzature di qualità. È proprio per questo motivo che la formazione in questo settore rappresenta un punto di forza che riesce a creare *brand awareness* nei consumatori e li rende consapevoli e in grado di apprezzare il prodotto.

Nonostante la formazione sia un costo importante pure per Maspica, i trend degli ultimi anni hanno dimostrato che investire in questi progetti apporta maggiori benefici economici. Il fatturato è aumentato di anno in anno, dato dovuto sia dal positivo trend di settore ma anche alle strategie vincenti che si sono implementate. Tutti i distributori che accettano di partecipare ai corsi di formazione, l'anno successivo hanno riscontrato un sensibile e marcato

incremento di fatturato dovuto alla maggiore forza e sicurezza che i propri agenti di vendita hanno nel promuovere il prodotto distribuito, grazie a una maggiore consapevolezza della qualità della calzatura. Di conseguenza, questo si traduce in un aumento del fatturato per Maspica che ha registrato un incremento di questo costante.

Un dato importante riguarda anche l'attuale percentuale di calzature rese annualmente, attualmente pari allo 0,035% delle calzature prodotte, percentuale in diminuzione di anno in anno. I rimborsi per i resi rappresentano un'importante voce di costo per ogni azienda ed essere in grado di ridurre al minimo queste spese contribuisce a generare un risultato operativo maggiore. Avere il controllo diretto del tomaificio, parte importante della filiera di produzione, permette di avere maggior incidenza nella pianificazione della produzione ma soprattutto un controllo più accurato della qualità dei processi. Un fattore importante riguarda la formazione del personale in Albania, attraverso dedicati corsi di formazione e politiche del personale volte ad accrescere il *work engagement* e, anche in un paese dove la legislazione e gli standard sono meno severi rispetto all'Italia, la percentuale di errore è diminuita notevolmente e i dipendenti lavorano con maggior soddisfazione.

Questo dimostra che una giusta combinazione di politiche HR e formazione è in grado di generare maggiori performance per l'azienda e di conseguenza anche per i dipendenti.

Inoltre anche per le risorse coinvolte nel contatto con i clienti, l'azienda ha promosso un corso di formazione specifico per migliorare le capacità di interazione con essi. Questo ha portato a migliorare notevolmente la qualità del rapporto di comunicazione fra le aziende, processo molto importante per incrementare maggiormente la soddisfazione del cliente. Aumentando l'engagement del cliente, lo stesso è più propenso ad incrementare la collaborazione con l'azienda.

Considerazioni Finali

Abbiamo dunque visto perché investire in formazione sia un aspetto fondamentale per rimanere competitivi e continuare ad avere successo in un ambiente dove la competizione è sempre più serrata. In un “oceano rosso” come il mercato del lavoro è sempre più necessario riuscire a crearsi il proprio “oceano blu” attraverso la costruzione di solide competenze di base ma soprattutto con l’ausilio di attività formative in grado di accrescere tratti e caratteristiche personali che possano influenzare positivamente il nostro lavoro, migliorando nel contempo l’intera performance aziendale: è questo il caso delle *soft skills*, competenze non direttamente legate alla mansione come abilità tecniche ma capacità in grado di fare la differenza nei rapporti con colleghi, superiori e clienti. Essere persone preparate apporta un miglioramento delle proprie performance lavorative personali che contribuiscono a rendere il dipendente più efficiente e questo si traduce quindi in una diminuzione del costo di lavoro per l’azienda oltre ad un aumento della redditività del business, che potrà ricompensare il lavoratore attraverso bonus in denaro, aumenti di responsabilità e carriera o *fringe benefit* per motivare il personale a continuare a dare il meglio di sé nelle proprie mansioni.

Un’altra caratteristica da tenere in considerazione riguarda non solo il contenuto del corso di formazione ma anche le modalità di erogazione di questo. Con le continue rivoluzioni tecnologiche e culturali degli ultimi anni si è assistito alla nascita di nuovi strumenti e tecniche formative, sviluppatasi e disponibili anche istantaneamente a livello globale. In contrapposizione alla classica lezione in stile “scolastico” troviamo le piattaforme di *e-learning* che svincolano la formazione dalle tradizionali restrizioni spazio-temporali e anzi, permettono una formazione *prêt-à-porter*, usufruibile anche *on-the-go* grazie alla grande diffusione degli smartphone come primo strumento di informazione che hanno reso possibile la nascita del *mobile learning*. Come ultima frontiera in questo campo troviamo un connubio fra giochi/videogiochi e formazione che prende il nome di *gamification*, tecnica applicabile in vari ambiti aziendali, nata per essere utilizzata nell’ambito del marketing e ora convertita per rendere dipendenti più *work engaged*, ovvero più coinvolti a lavoro. Se funziona per attrarre clienti e renderli più colti e fidelizzati, perché non applicarla anche per i dipendenti? È questo il motivo che ha portato questa tecnica ad essere usata anche in ambito HR e nonostante siano

ancora poche le aziende che ne fanno uso, sta riscontrando sempre più successo e molti ipotizzano che sostituirà rapidamente molte attuali pratiche aziendali. A fronte di tutti questi nuovi strumenti è utile valutare quale tipo di formazione sia più adatto alle esigenze dell'azienda e delle mansioni che dovranno essere svolte dai lavoratori. Come valutare quindi quale corso sia più efficace? Come è possibile verificarne il ritorno economico essendo questo un investimento rischioso e aleatorio? Per quantificare questi dati ci avvaliamo del ROI dell'investimento che però va preso in considerazione valutando anche tutti i benefici che potrebbero derivare dalla formazione non solo direttamente ma anche attraverso effetti positivi indiretti che questa potrebbe generare.

Come riportato anche nel caso pratico illustrato nel corso del terzo capitolo, possiamo quindi concludere che investire le giuste risorse nell'ambito della formazione del personale non si rivela mai una scelta sbagliata se si sa valutare adeguatamente l'efficacia e l'efficienza di questo. Formare i propri dipendenti è oggi non solo consigliato ma necessario per poter conseguire un valore aggiunto più elevato e rimanere competitivi nel proprio settore. Ne discerne quindi che la formazione è un elemento importante per le performance del business in quanto capace di valorizzare una posizione e diventa quindi una significativa scelta strategica.

Riferimenti Bibliografici

ADAKTA, 2019. *Tipologie di formazione* [online]. Adakta: l'evoluzione delle competenze. Disponibile su: <<https://www.adakta.it/ecm/tipologie-di-formazione/>>. [Data di accesso: 15 gennaio 2020]

AIESEC, 2019. *Le dieci soft skills più richieste dal mondo del lavoro* [online]. Aiesec, 18 febbraio 2019. Disponibile su: <<https://www.aiesec.it/magazine/le-10-soft-skill-piu-richieste-dal-mondo-del-lavoro/>>. [Data di accesso: 16 gennaio 2020]

ANON., 2019. *Soft skills: esempi di competenze* [online]. Jobbydoo, 2019. Disponibile su: <<https://www.jobbydoo.it/blog/soft-skills>>. [Data di accesso 22 gennaio 2020]

ARPAE, 2017. *Sistema di gestione ambientale (ISO 14001)* [online]. Arpae, 14 settembre 2017. Disponibile su: <https://www.arpae.it/dettaglio_generale.asp?id=243&idlivello=507>. [Data di accesso: 18 febbraio 2020]

CONFINDUSTRIA, 2011. *Cos'è la formazione?* [online]. Confindustria, 29 settembre 2011. Disponibile su: <http://www.confindustria.pu.it/allegati/corsi_formazione/c_20110929_01d.pdf>. [Data di accesso: 15 gennaio 2020]

BULEGA, F., 2017. *Come misurare il ROI di un programma di formazione aziendale* [online]. Ninja Marketing, 13 settembre 2017. Disponibile su: <<https://www.ninjamarketing.it/2017/09/13/misurare-roi-programma-di-formazione-aziendale/>>. [Data di accesso: 24 gennaio 2020]

FICARA, A.D., 2019. *Outdoor training per superare i propri limiti* [online]. Tecnica della scuola, 18 dicembre 2019. Disponibile su: <<https://www.tecnicadellascuola.it/outdoor-training-per-superare-i-propri-limiti>>. [Data di accesso: 3 febbraio 2020]

GOSNELL, S., 2017. *The Power of Gamification in HR* [online]. EXUDE, 1 giugno 2017. Disponibile su: <<https://www.exudeinc.com/blog/the-power-of-gamification-in-hr/>>. [Data di accesso: 11 febbraio 2020]

KOVACS-ONDREJKOVIC, O., et. al., 2019. *Decoding global trends in upskilling and reskilling* [online]. Boston Consulting Group, 5 novembre 2019. Disponibile su: <<https://www.bcg.com/it-it/publications/2019/decoding-global-trends-upskilling-reskilling.aspx>>. [Data di accesso: 24 gennaio 2020]

MASPICA, 2019. *Maspica Company Profile* [online]. Sito aziendale. Disponibile su: <<http://sixton.it/it-it/company-profile/company/company-profile>>. [Data di accesso: 27 gennaio 2020].

MICA, S., 2018. *Il ruolo della Gamification nella rivoluzione HR* [online]. Altamira, 26 settembre 2018. Disponibile su: <<https://www.altamirahrm.com/it/blog/il-ruolo-della-gamification-nella-rivoluzione-hr>>. [Data di accesso: 15 gennaio 2020]

MONTRELLA, S., 2018. *La formazione è il nuovo denaro. Ecco come e perché investire su se stessi* [online]. AGI Economia, 15 gennaio 2018. Disponibile su: <https://www.agi.it/economia/formazione_lavoro-3373050/news/2018-01-15/>. [Data di accesso: 11 gennaio 2020]

NEXTRE ENGINEERING, 2017. *E-learning: come funziona?* [online]. NextTre Engineering, 22 novembre 2017. Disponibile su: <<https://www.nextre.it/e-learning-come-funziona/>>. [Data di accesso: 30 gennaio 2020]

ODM CONSULTING, 2019. *ROI della formazione: il processo di calcolo* [online]. ODM Consulting. Disponibile su: <https://www.odmconsulting.com/mediaObject/odm/store/roi-formazione/Pagina_Guida_-Formazione/original/pagineguida.pdf>. [Data di accesso: 30 gennaio 2020]

PAGLIUCA, S., 2019. *Upskilling e reskilling: sappiamo rispondere ai cambiamenti?* [online]. Corriere della Sera, 20 dicembre 2019. Disponibile su: <<http://nuvola.corriere.it/2019/12/20/upskilling-e-reskilling-sappiamo-rispondere-ai-cambiamenti/>>. [Data di accesso: 11 gennaio 2020]

PANG, V., 2017. *Meet the M'sian HR platform that will reward you just for getting to work on time* [online]. Vulcan Post, 20 luglio 2017. Disponibile su: <<https://vulcanpost.com/611212/traitquest-performance-management-hr-gamification-malaysia/>>. [Data di accesso: 22 gennaio 2020]

PARKINSON, J., 2016. *Kurt Hahn: The man who taught Philip to think* [online]. BBC News, 25 febbraio 2016. Disponibile su: <<https://www.bbc.com/news/magazine-35603975>>. [Data di accesso: 3 febbraio 2020].

PETROTTA, G., 2016. *Il valore della formazione: il ROI* [online]. Il Giornale delle PMI, 3 febbraio 2016. Disponibile su: <<https://www.giornaledellepmi.it/il-valore-della-formazione-il-roi/>>. [Data di accesso: 24 gennaio 2020]

RANDSTAD, 2018, a. *Social learning: l'era della condivisione nella formazione aziendale* [online]. Randstad, 3 ottobre 2018. Disponibile su: <<https://www.randstad.it/knowledge360/formazione-e-lavoro/social-learning-lera-della-condivisione-nella-formazione-aziendale/>> [Data di accesso: 15 gennaio 2020]

RANDSTAD, 2018, b. *Mobile learning: la formazione si fa in movimento* [online]. Randstad, 25 Settembre 2018. Disponibile su: <<https://www.randstad.it/knowledge360/formazione-e-lavoro/mobile-learning-la-formazione-si-fa-in-movimento/>>. [Data di accesso: 15 gennaio 2020]

RANDSTAD, 2017, c. *HR Gamification: cosa ne pensano le aziende italiane?* [online]. Randstad, 2 ottobre 2017. Disponibile su: <<https://www.randstad.it/knowledge360/gestione-del-personale/hr-gamification-cosa-ne-pensano-le-aziende-italiane/>>. [Data di accesso: 15 gennaio 2020]

RANDSTAD, 2017, d. *Ecco perché investire nella formazione dei dipendenti è un fattore chiave per la crescita aziendale* [online]. Randstad, 7 luglio 2017. Disponibile su: <<https://www.randstad.it/knowledge360/formazione-e-lavoro/ecco-perche-investire-nella-formazione-dei-dipendenti-e-un-fattore-chiave-per-la-crescita-aziendale/>>. [Data di accesso: 22 gennaio 2020]

RETICO, A., 2020. *Formula Uno, Ferrari: la sfida tra Vettel e Leclerc inizia sui gatti delle nevi* [online]. Repubblica, 3 febbraio 2020. Disponibile su: <https://www.repubblica.it/sport/formulauno/2020/02/03/news/vettel_leclerc_ferrari_gatti_nevi-247508497/?refresh_ce>. [Data di accesso: 3 febbraio 2020].

SANSAVINI, C., 2019. *È possibile valutare il ritorno sull'investimento della formazione?* [online]. Change Project, 2 maggio 2019. Disponibile su: <<https://www.changeproject.it/e-possibile-valutare-il-ritorno-sull-investimento-della-formazione/>>. [Data di accesso: 24 gennaio 2020]

SAVO, M., 2019. *Team Building Aziendali: corsi di guida sportivi in pista con Ferrari* [online]. Elaborare GT, 8 ottobre 2019. Disponibile su: <<https://www.elaborare.com/109223-team-building-aziendale-in-pista-su-ferrari/>>. [Data di accesso: 26 gennaio 2020]

SODA, G., 2016. *Quanto vale investire nella formazione*. Economia & Management Magazine, n°4 (luglio/agosto 2016), p. 2-8.

SYNETICH, 2018. *La formazione professionale in Italia: investimento come strategia di sviluppo* [online]. Synetich, 17 dicembre 2018. Disponibile su: <http://www.synetich.com/La-formazione-professionale-in-Italia:-investimento-come-strategia-di-sviluppo/page_757.html>. [Data di accesso: 24 gennaio 2020]

UNIPD, 2018. *Che cos'è Moodle?* [online]. Università degli Studi di Padova, 26 giugno 2018. Disponibile su: <<https://elearning.unipd.it/dlm/mod/page/view.php?id=44>>. [Data di accesso: 10 febbraio 2020]