

Università Luiss Guido Carli

Facoltà di Economia

Corso di laurea in

Economia e Management

Tesi in Gestione delle Risorse Umane

*“La formazione del personale nelle organizzazioni”*

RELATORE

Prof. Gabriele Gabrielli

CANDIDATO

Nikita Sergheyevich Kononenko

Matr. 166521

Anno accademico 2013/14

## INDICE

INTRODUZIONE.....	3
<b>CAPITOLO 1: L'importanza delle risorse umane nelle organizzazioni</b>	
1.1 Il ruolo del capitale umano nella costruzione del vantaggio competitivo.....	5
1.2 Le principali attività e ruoli della gestione delle risorse umane.....	9
1.3 L'evoluzione della HRM dagli anni 50 ad oggi.....	13
<b>CAPITOLO 2: La formazione del personale</b>	
2.1 Ruolo e finalità della formazione.....	17
2.2 Le fasi del processo formativo.....	19
2.2.1 <i>L'analisi dei bisogni</i> .....	21
2.2.2 <i>La valutazione dei risultati</i> .....	24
2.3 Le metodologie di svolgimento della formazione.....	28
2.3.1 <i>La formazione in presenza</i> .....	32
2.3.2 <i>La formazione a distanza</i> .....	33
2.3.3 <i>La formazione blended</i> .....	35
<b>CAPITOLO 3: Il caso studio: Eni Corporate University</b>	
3.1 Storia, vision e mission dell'organizzazione.....	37
3.2 Valorizzazione del personale: Eni Corporate University.....	40
CONCLUSIONI.....	49

## Introduzione

L'idea della tesi sul processo formativo nelle organizzazioni nasce dal desiderio di approfondire un'attività aziendale molto importante alla quale tuttavia non veniva dato nel passato il giusto risalto poiché inizialmente la formazione era vista dalle organizzazioni più come un costo da sostenere. Con il passare degli anni e con l'evoluzione continua dei mercati, dei concorrenti ma anche semplicemente delle tecnologie d'uso, le organizzazioni hanno cominciato a rendersi conto, come un atteggiamento statico e passivo verso le proprie risorse poteva portare alla loro "obsolescenza" e di conseguenza alla diminuzione della loro produttività che implicava una generale riduzione della performance organizzativa. Nei settori dove la tecnologia per la produzione dei prodotti diventava sempre più simile tra i competitor, ciò che veramente poteva portare alla creazione di un maggior valore e di conseguenza dell'ottenimento di un vantaggio competitivo sui propri concorrenti, non erano le risorse materiali o l'introduzione di nuove "macchine", bensì le risorse immateriali. I concetti come brand, reputazione, design, pubblicità sono i veri artefici che ci fanno preferire un prodotto ad un altro, o scegliere un servizio rispetto ad un altro. Tutto questo viene sviluppato dal capitale umano organizzativo, ovvero quella serie di competenze, abilità, *know how* di cui dispone l'individuo. Tuttavia scegliere la risorsa con le specifiche caratteristiche per la propria organizzazione, attrarla e renderla parte integrante della propria missione è solo una degli aspetti di cui bisogna occuparsi, infatti l'ambiente di riferimento è composto da molteplici attori, cambia continuamente e anche le proprie competenze devono essere aggiornate. È qui che subentra la formazione innovativa non basata sullo svolgimento di qualche lezione sporadica semplicemente per far vedere che l'organizzazione fa formazione. Ma una formazione diversa, una formazione che suscita un apprendimento continuo che cerca di porre continuamente l'individuo in coerenza con il business, con gli obiettivi da raggiungere, con i cambiamenti richiesti. Ed è proprio questa grande praticità della formazione che vuole rendere l'individuo subito in grado di applicare ciò che ha acquisito nelle "aule", che suscita nell'individuo stesso la voglia di partecipare. Cambia quindi l'atteggiamento dell'individuo e dell'organizzazione nei confronti della formazione, in quanto entrambi consapevoli dei vantaggi che possono ricevere; i primi nello sviluppo delle competenze personali e nella possibilità di migliorare la propria carriera, i secondi nella opportunità di migliorare i risultati della organizzazione intera.

Il percorso della tesi parte dalla analisi generale dell'importanza della gestione delle risorse umane, dei loro strumenti e di come tale funzione può contribuire al vantaggio competitivo. Si parla anche dell'evoluzione che ha avuto tale funzione nel corso degli anni. In seguito si analizza in maniera approfondita la formazione, con il suo ruolo e le sue finalità, si ripercorre tutte le fasi del processo formativo e infine si conclude questo viaggio con una comparazione delle diverse metodologie didattiche con un focus sulla formazione *blended*. Il terzo e l'ultimo capitolo, analizzerà la Eni Corporate University, una realtà nella formazione organizzativa del gruppo Eni.

# Capitolo 1: L'importanza delle persone nelle organizzazioni

## 1.1 Il ruolo del capitale umano nella costruzione del vantaggio competitivo

Nella società odierna dove cresce sempre di più la competitività globale e dove le organizzazioni sono obbligate a ricercare risorse sempre più difficili da imitare allo scopo di avere posizioni vantaggiose di lungo periodo, la persona con le proprie conoscenze e competenze diventa un elemento di assoluta importanza. Le imprese perseguono l'obiettivo di raggiungere il vantaggio competitivo, ovvero quella posizione sul mercato di riferimento che gli permetta di incassare profitti maggiori rispetto alla media dei propri *competitor* nel lungo periodo. Affinché ciò avvenga possono cercare di attuare due comportamenti:

- costituire una strategia che si rivolge all'ambiente esterno ricorrendo all'**analisi delle cinque forze competitive di Porter**;
- costruire una strategia basata sullo sviluppo e sulla valorizzazione delle risorse interne nota come ***Resource Based View***.

Il modello di Porter pone molta attenzione al dove ed al come l'impresa si va a posizionare all'interno di un mercato e quindi si basa sul cercar di analizzare le eventuali barriere all'entrata o all'uscita, i prodotti sostitutivi, il potere contrattuale dei clienti e dei fornitori e la concentrazione sul mercato stesso. Grazie all'analisi di questi aspetti l'organizzazione può scegliere dove preferisce posizionarsi per poter sfruttare in modo più efficiente le proprie potenzialità (Grant 2005 cap. 3 e 4). Inoltre Porter riconosce tre tipi di strategie alternative:

- **la leadership di costo**: si basa sul cercare di diminuire i costi dell'organizzazione il più possibile. I prodotti sono uguali a quelli dei concorrenti, ma si cerca di abbattere i costi. In tal modo, pur proponendo sul mercato prezzi pari o addirittura inferiori rispetto a quelli stabiliti dai *competitor*, l'impresa riesce ad accaparrarsi una maggior fetta di guadagno;
- **la differenziazione**: consiste nell'offrire un prodotto che si differenzi da quello dei concorrenti e che possa essere percepito come unico. La concorrenza si sposta più sull'originalità e sulla qualità che non sul prezzo;
- **la focalizzazione**: l'impresa cerca di intervenire nella nicchia di mercato dove può avere un vantaggio competitivo (in questo caso difficilmente durevole) dove poter esercitare il potere di mercato, utilizzando le strategie precedenti.

Lo sviluppo di queste strategie consiste nel mantenere un equilibrio dinamico tra i punti di forza e i punti di debolezza dell'impresa e tra le opportunità e le minacce che si presentano nel settore (*S.W.O.T. Analysis*). La proposta di Porter, evoluzione del **paradigma struttura-condotta-performance** elaborato dalla scuola di Harvard in merito al *industrial organization*, sottolinea ancora una volta come la *performance* di un'impresa dipenda dallo studio del settore e della condotta attuata. La strategia basata invece sulla *Resource Based View*, (Grant e Barney 1991) propone una visione diametralmente opposta a quella di Porter, poiché pone al centro l'ambiente interno all'organizzazione: le sue risorse. L'idea di base del seguente approccio è proprio quella di sviluppare internamente quelle risorse difficilmente imitabili dall'esterno e che possano, di conseguenza, permettere all'impresa di ottenere una posizione di vantaggio di lungo periodo sui concorrenti. Lo studioso Grant (2005) a tal proposito, distingue le risorse in:

- **risorse tangibili** finanziarie e fisiche come ad esempio la cassa, il *budget*, l'ubicazione, gli impianti;
- **risorse intangibili** come le proprietà intellettuali, i brevetti, le invenzioni tecnologiche ed il *know-how* aziendale;
- **risorse umane** come la qualità del personale intesa in termini di capacità, competenze, abilità di comunicazione e cooperazione, flessibilità, trasmissione di conoscenze ed affidabilità.

L'ultima categoria di risorse si sta affermando sempre maggiormente nella cultura organizzativa poiché rispecchia completamente le caratteristiche di una risorsa di valore: genera valore, è rara, è inimitabile o difficilmente imitabile, non è facilmente sostituibile e i potenziali imitatori incontrano grosse difficoltà a capirne il contributo effettivo ai fini del risultato (cosiddetta ambiguità casuale). Negli ultimi decenni si è assistito alla nascita delle "*learning organization*", ossia di quelle organizzazioni che si pongono l'obiettivo di sviluppare le competenze e le conoscenze (Nonaka e Takeuchi, 1995). In seguito alla loro affermazione si parla spesso del concetto di *knowledge management* che rappresenta un vero e proprio nuovo modo di pensare all'organizzazione e alla condivisione delle risorse intellettuali e creative. Esso cerca di aumentare il capitale intellettuale dell'azienda, ma soprattutto si impegna nell'introdurre nuovi modi di generare la conoscenza e di gestirla ai fini di creare un ambiente che possa mettere in perfetta comunicazione i soggetti interni all'organizzazione (Profili, 2004). Per raggiungere tali obiettivi il *knowledge management* ha a disposizione strumenti di vario genere che possono suddividersi in due categorie

distinte sulla base delle finalità che con questi possono perseguirsi. Nella prima possono collocarsi il dialogo, le comunità di pratica e le storie di apprendimento, ossia tutti quei mezzi utili per condividere conoscenze tacite; mentre alla seconda appartengono il *knowledge mapping* e le librerie elettroniche per le conoscenze implicite. Nonostante la suddetta distinzione, tutti gli strumenti cercano di creare le condizioni migliori possibili per apprendere, creare conoscenza, applicarla e infine condividerla. La condivisione resta la parte più delicata e che maggiormente impegna le organizzazioni poiché sono proprio le conoscenze derivanti da esperienze personali che devono essere trasmesse e, appunto, condivise per assicurare una posizione di vantaggio competitivo duratura nel tempo. Un'organizzazione che vuole valorizzare le proprie risorse umane deve quindi introdurre una strategia che interagisca con lo *Human Resource Management* secondo un approccio evolutivo. Esistono diversi approcci tra la strategia e la gestione di *Human Resource* (Costa e Gianecchini, 2009):

- **l'approccio lineare (o sequenziale):** la risorsa umana svolge un ruolo completamente passivo all'interno dell'organizzazione. Una volta stabilita la strategia ai vertici aziendali (es. *leadership* di costo o differenziazione), si passa alla progettazione organizzativa e la risorsa umana viene utilizzata semplicemente al raggiungimento di un obiettivo. In questo approccio il personale è uno strumento e non una fonte di vantaggio competitivo (Fig. 1.1);

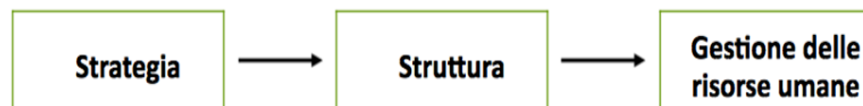


Fig.1.1: Approccio lineare

Fonte: *Risorse umane: persone, relazioni e valore* (Costa G., Gianecchini M., Seconda edizione 2009)

- **l'approccio interdipendente:** la strategia, la struttura e le risorse umane si influenzano a vicenda generando un processo circolare e sono soggette alle pressioni ambientali a cui cercano di adattarsi. In questo caso le strategie cambiano in risposta ai cambiamenti ambientali e la risorsa umana svolge un ruolo più importante rispetto all'approccio precedente in quanto collabora in maniera più attiva e interdipendente al raggiungimento dei obiettivi organizzativi (Fig. 1.2);

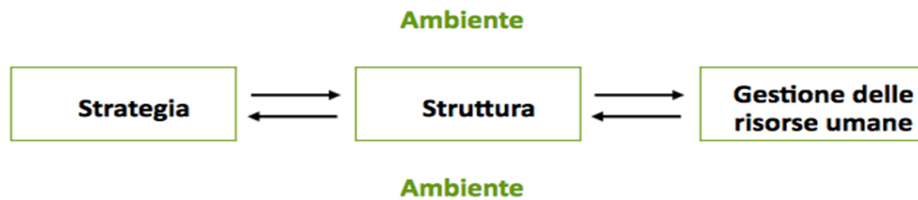


Fig.1.2: Approccio interdipendente

Fonte: *Risorse umane: persone, relazioni e valore* (Costa G., Gianecchini M., Seconda edizione)

- **l'approccio evolutivo:** la strategia e la struttura non variano solo per rispondere ai cambiamenti esterni, ma anche in base ai cambiamenti che possono essere introdotti dagli attori coinvolti all'interno dell'organizzazione. Lo *Human Resource* partecipa in maniera molto attiva alla decisione delle strategie e delle modifiche organizzative (Fig. 1.3).

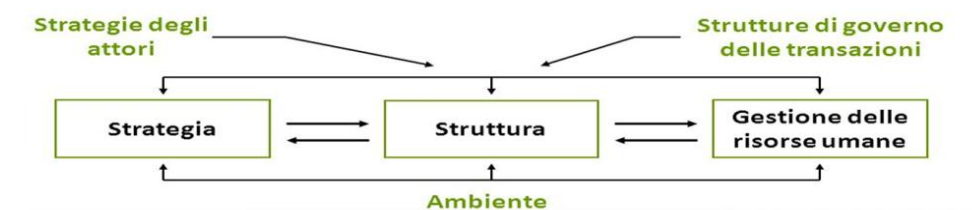


Fig.1.3: Approccio evolutivo

Fonte: *Risorse umane: persone, relazioni e valore* (G. Costa, M. Gianecchini Seconda edizione)

Nell'approccio evolutivo si evince sia come lo *Human Resource Management* operi in un'ottica strategica e sia come l'HRM disponga delle capacità per soddisfare e capire le esigenze del *business*. Si inserisce in questo scenario anche il concetto di *Strategic Human Resource Management*. Esso si propone di rappresentare un punto di incontro tra la letteratura strategica e quella di HRM ponendosi tre principali obiettivi:

- l'integrazione delle strategie e delle politiche di HRM con la *business strategy* garantendo anche la più coerenza possibile tra le singole pratiche di gestione delle risorse umane;
- la fornitura di una linea guida e di una direzione chiara;



- la contribuzione alla definizione delle strategie aziendali in modo che il *management* si concentri adeguatamente sui modi con cui il *business* possa far leva sui punti di forza delle risorse umane.

I risultati di una buona conduzione delle politiche di gestione delle risorse umane si raggiungono tramite un buon mix di diversi fattori tra cui il *commitment*, le competenze, la coerenza ed un controllo efficace dei costi. Quest'ultimi, inoltre, generano effetti positivi per quanto riguarda il benessere individuale, organizzativo e sociale.

## **1.2 Le principali attività e ruoli della funzione del personale**

L'espressione "Gestione delle Risorse Umane" (GRU in italiano e HRM in inglese) si può prestare a diverse e vaghe interpretazioni, ma generalmente si fa riferimento alle politiche e alle prassi che condizionano l'agire dei dipendenti di un'organizzazione. Tale funzione, se svolta in maniera ottimale, può portare numerosi benefici sia in termini economici (raggiungimento degli obiettivi) che in termini del personale (maggiore motivazione e buon clima aziendale). Lo HRM ormai svolge un ruolo sempre più di primo ordine partecipando sia alla formulazione della strategia sia successivamente alla sua implementazione attraverso degli interventi mirati al miglioramento delle *performance* individuali e organizzative (Costa, Gianecchini, 2009) Essa inoltre ha un compito molto delicato inerente il processo di cambiamento dell'organizzazione, la quale per rispondere alle esigenze di un mercato mutevole e imprevedibile, deve mostrarsi flessibile, dinamica e capace di captare ogni mutamento. La funzione del personale in uno scenario economico in evoluzione cerca di gestire ed aiutare gli individui nelle fase del cambiamento quando essi si pongono restii e resistenti data l'incertezza degli obiettivi e dei risultati futuri. Il ruolo della funzione del personale tuttavia, non si ferma soltanto a quest'ultimo aspetto, ma anzi si pone di raggiungere altri due obiettivi di tutto rispetto quali lo sviluppo delle capacità e delle competenze organizzative e la valorizzazione del capitale umano. Nel primo caso si tratta di poter offrire al personale una formazione adeguata che sia prima di tutto coerente con le strategie aziendali permettendo all'organizzazione di ottenere un vantaggio competitivo. Il secondo obiettivo invece, si focalizza sulla creazione di una maggior sintonia tra il personale e l'organizzazione, (*person-environment-fit*) e si cerca di valorizzare il personale in modo da creare maggiore motivazione ed un clima favorevole basato sulla condivisione dei valori e della cultura aziendale. Da questa analisi si evince come la GRU rappresenti un pilastro fondamentale

all'interno delle organizzazioni, in quanto risponde in maniera ottimale a molte delle esigenze e sfide lanciate dall'evoluzione dei mercati competitivi moderni e agli ostacoli come il cambiamento, la diversità, la necessità di sviluppare nuove conoscenze e la globalizzazione (con il problema di integrazione culturale). Oltre a svolgere i ruoli descritti precedentemente, la funzione del personale si occupa anche della fornitura dei servizi di base della funzione. Le attività della funzione del personale sono molteplici ed importanti, in quanto collaborano al miglioramento dell'organizzazione e si rivolgono ai vertici aziendali, ad altre funzioni dell'azienda e agli *stakeholders*, cercando di soddisfare il più possibile le loro aspettative (Freeman, Rusconi, Dorigatti, 2007). Esse sono:

- **Job design:** si occupa di stabilire la distribuzione dei compiti, delle mansioni e dei ruoli all'interno dell'organizzazione. La sua corretta o scorretta configurazione può portare ad aumentare o diminuire l'efficienza e l'efficacia organizzativa oltre che il benessere personale;
- **Pianificazione, reclutamento e selezione:** si occupa di rilevare il fabbisogno di risorse umane necessarie. Stabilito il profilo idoneo dei dipendenti appetibili per l'impresa, si passa al reclutamento, ovvero alla ricerca della risorsa all'interno o all'esterno. Conclusa la fase di reclutamento inizia il processo di selezione;
- **Employer Branding:** si occupa di costruire e sviluppare un'immagine positiva dell'azienda agli occhi dei dipendenti non solo propri (per mantenerseli), ma soprattutto dei dipendenti "non propri" in modo che possano essere invogliati ad entrare nell'organizzazione vedendo in essa grandi opportunità di crescita e di carriera (Amendola, 2007);
- **Processo di socializzazione:** si occupa di rendere la risorsa appena entrata più produttiva nel minor tempo possibile. Per ottenere questo risultato bisogna preoccuparsi di far sentire il dipendente parte del tutto, ossia ben integrato con l'organizzazione. Il neo-assunto deve essere messo a conoscenza del funzionamento dell'impresa, dei modi con cui essa prende le decisioni e dei metodi con cui essa valuta la *performance*;
- **Valorizzazione della persona:** si occupa di una duplice funzione ovvero quella di sviluppare e rendere una persona preziosa e competente ampliandone anche le conoscenze, ma allo stesso tempo quella di assicurare, in modo dinamico, l'utilità di tale persona all'implementazione della strategia. È necessaria quindi la coerenza tra lo sviluppo e gli obiettivi strategici prefissati. Si può ricorrere ai vari strumenti tipici della funzione del personale, *in primis* la formazione.

Quest'ultima è considerato lo strumento d'eccellenza rivolto proprio a cercare di fornire all'organizzazione un dipendente qualificato con le idonee abilità per raggiungere i numerosi obiettivi che possono variare continuamente. Il processo deve dimostrarsi al passo con i mutamenti di *goal* dell'azienda ed essere quindi flessibile ma soprattutto continuo. Un altro strumento è la gestione delle carriere che si occupa di aiutare il dipendente nel suo percorso all'interno dell'organizzazione. Una buona gestione delle carriere può aumentare notevolmente la motivazione dell'individuo e di conseguenza influenzarne in positivo la sua *performance* oltre che assicurare la permanenza di tale risorsa. Le relazioni di sostegno, altro strumento di cui dispone la funzione del personale, si compongono del *mentoring*, del *coaching* e del *consulting*. Tutti e tre hanno l'obiettivo di aiutare l'individuo nelle varie difficoltà riscontrabili nel corso della sua permanenza nell'impresa (generalmente si tratta di problemi professionali e motivazionali e solo in certe situazioni anche personali). Altri strumenti che possono essere utili sono il *people mapping* e le tavole di rimpiazzo. Entrambi mettono a disposizione del *management* delle mappe, ma servono per finalità diverse. Infatti il primo strumento rende possibile avere un quadro più completo delle abilità e delle competenze dei propri dipendenti; mentre il secondo consente di prendere delle decisioni più adeguate in merito alla sostituzione di una persona. Per concludere, vi è un ultimo strumento, ma non di minore importanza quale il *talent management*, rivolto a garantire l'apprendimento di competenze distintive;

- **Valutazione del contributo dei collaboratori:** è un attività che si pone finalità sia dal punto di vista strategico-organizzativo cercando di accrescere la *performance* dell'organizzazione e garantire il suo adeguato funzionamento, sia dal punto di vista motivazionale cercando di aumentare l'efficacia e l'efficienza dei dipendenti accompagnandoli anche nel loro sviluppo di crescita personale. Generalmente la valutazione viene fatta sulla base delle competenze, del potenziale che ancora la risorsa non ha fatto emergere e delle prestazioni eseguite;
- **Sistemi di Rewarding e politiche retributive:** si occupano di ricompensare il capitale umano bilanciando sia gli interessi dell'organizzazione sotto il profilo dei costi che deve sostenere, sia il soddisfacimento e la motivazione della risorsa in modo che questa non sia tentata ad abbandonare l'impresa. La retribuzione non necessariamente deve essere solo monetaria, ma può anche affiancare ad una

parte monetaria altri vantaggi noti come *benefits*. Essa può, inoltre, essere fissa o variabile e legata al raggiungimento di determinati obiettivi o meno. Stabilire un sistema di *rewarding* è un'operazione complessa che deve tener conto di numerosi aspetti come l'equità (la mancanza di essa può creare un clima negativo all'interno dell'organizzazione) e la competitività rispetto ai concorrenti presenti sul mercato (si cerca di attrarre o trattenere risorse). Essenziale per la buona riuscita della definizione del sistema di ricompense è la coerenza sia con il *budget* (sostenibilità economica) e sia con la strategia e la cultura aziendale;

- **Relazione con sindacati e dipendenti:** attività rivolta a stabilire rapporti collaborativi con le principali organizzazioni sindacali per quanto riguarda aspetti inerenti alle condizioni lavorative e contratti dei propri dipendenti;
- **Comunicazione interna:** si occupa di gestire in maniera più efficiente possibile la comunicazione interna dell'organizzazione con l'obiettivo di favorire la condivisione, anche a livello informale, di informazioni, conoscenze implicite e tacite. Per farlo deve pianificare e sviluppare dei sistemi e degli spazi fisici e virtuali (ad esempio *forum* aziendali), in quanto la capacità di condividere informazione e la conoscenza ha un'influenza diretta sulla *performance*, basti pensare alla quantità elevata di decisioni che ogni organizzazione deve prendere ogni giorno e come, la qualità di queste, derivi in gran parte anche dalla qualità di informazioni giunte al vertice strategico;
- **Gestione delle persone nella prospettiva internazionale:** si occupa di captare e capire le pratiche efficaci da implementate nei diversi paesi così da gestire il personale in maniera ottimale, tenendo conto delle istituzioni e culture nazionali. Il successo internazionale di un'organizzazione deriva anche da questa capacità di gestire le varie differenze culturali e far sentire tutti gli individui di culture e nazionalità diverse membri della stessa con una forte cultura e condivisione di valori. Si cerca di trasformare ciò che inizialmente poteva sembrare un ostacolo o una sfida, come appunto le varie diversità, in un punto di forza capace di portare molteplici benefici derivanti soprattutto dal maggiore scambio di visioni e idee;
- **Risk management e protezione dei lavoratori**

legate all'organizzazione sono di competenza della funzione HRM.

Riassumendo, poiché la Gestione delle Risorse Umane svolge molti ruoli e attività, proprio per questo motivo la figura dell'*Human Manager* diventa sempre più trasversale e richiede notevoli conoscenze inerenti sia le molteplici attività organizzative e sia la capacità di gestire processi di cambiamento e sviluppo di una forte cultura organizzativa. (Ulrich, 1997).

### **1.3 L'evoluzione di HRM dagli anni 50 ad oggi**

La GRU è una parte di business in continua evoluzione che richiede molteplici competenze e continui studi. Essa però ha acquisito una grande importanza soltanto nei ultimi decenni, mentre prima aveva una funzione molto più limitata e spesso sottovalutata. Di seguito viene presentato un *excursus* storico (Fig.1.5):

**ANNI 50:** si comincia ad avere in azienda un ufficio dedicato ad aspetti meramente amministrativi, di tipo contabile e amministrativo. In quel periodo gestire il personale significava solamente gestire la retribuzione, ossia il salario all'epoca. Quindi il compito di tale ufficio era preposto alla liquidazione mensile del salario e alla gestione della busta paga. In questa configurazione la funzione HR ha scarse relazioni con il vertice e con la line, tanto da potersi definire come "amministrazione del personale".

**ANNI 60:** la funzione del personale acquisisce maggiore autonomia e specializzazione, ma pur restando in posizione subalterna rispetto alle più tradizionali funzioni organizzative, si afferma come funzione integrata.

**ANNI 70:** nascono i conflitti sociali, nascono quindi le nuove problematiche da gestire. Hanno luogo infatti, le rivolte sindacali, le associazioni dei lavoratori, una serie di nuove norme a tutela dei lavoratori. Le organizzazioni si trovano a doversi occupare anche di quest'ultime. Per la prima volta comincia ad esserci il contenzioso. Gestire le persone come si faceva prima, quando vi era tanta domanda di lavoro e poca offerta non era più possibile in quanto adesso vi erano i sindacati che avevano il potere di bloccare un intero processo produttivo e vi erano le normative da rispettare. L'ufficio, di fronte a tale situazione, necessitava di nuove competenze. In risposta a questo trend si sviluppano per la prima volta i contratti standardizzati, ossia i contratti collettivi. La direzione risorse umane diventa più ampia dovendo inglobare le competenze legate al settore di lavoro, ovvero le competenze giuridiche (fase "gestione del personale").

**ANNI 80:** nascono le prime crisi aziendali ed è il periodo degli *shock* petroliferi. Vi è una forte esigenza di gestire il personale e riorganizzare il personale dell'azienda perché i

costi cominciano ad essere abbastanza elevati, soprattutto nelle grandi organizzazioni. Inoltre, grazie alla forte automazione industriale, molti mansioni industriali cominciano a scomparire e l'uomo viene sostituito con le macchine (lavoro automatizzato). Da questo contesto deriva l'esigenza di riqualificare il personale per spostarlo in altre posizioni che servivano in azienda. In questi anni si stanno sviluppando dei processi di addestramento e di formazione, indispensabili per insegnare ad usare i nuovi sistemi. Per quanto riguarda la direzione delle risorse umane, si assiste al collocamento di nuovi gruppi di unità, con l'obiettivo di occuparsi delle nuove esigenze. Tra quest'ultime, di fondamentale importanza, vi è la necessità di riorganizzare la qualificazione e i processi di formazione gestiti da esperti pronti ad organizzare i corsi ad hoc per i lavoratori. Nascono le *corporate university*, ossia centri di formazione aziendale che periodicamente organizzano corsi per migliorare o sviluppare le competenze, rivolti genericamente alle fasce medi basse, che svolgevano operazioni molto meccaniche.

**ANNI 90:** ci si accorge che il mondo diventa globalizzato e molte grandi aziende non riescono stare al passo e inizia il ridimensionamento aziendale. Con tale processo nascono nuovi problemi ed esigenze quali la comunicazione interna. Saper trasmettere la situazione ai dipendenti spiegandogli le difficoltà e gestire situazioni molto complesse e delicate come il licenziamento, che provoca degli *shock* interni, richiede la necessità di una figura estremamente competente. La funzione risorse umane quindi, amplia ancora le proprie competenze andando a porre molta attenzione anche all'aspetto delle relazioni interne.

**ANNI 2000 in poi:** vi è la nascita del *change management*. L'obiettivo diventa quello del rafforzamento dell'identità, dei valori e della cultura nelle grandi aziende multinazionali e la capacità di saper gestire la diversità. La gestione del *knowledge management*, ovvero la gestione della conoscenza aziendale intesa come esperienza che possiamo replicare su tutti i dipendenti, diventa fondamentale. Anche una forte valorizzazione del capitale intellettuale caratterizza lo scenario di questi anni e le *skill*, le competenze delle persone assumono più l'importanza delle relazioni che legano le persone inserite in un contesto organizzativo.

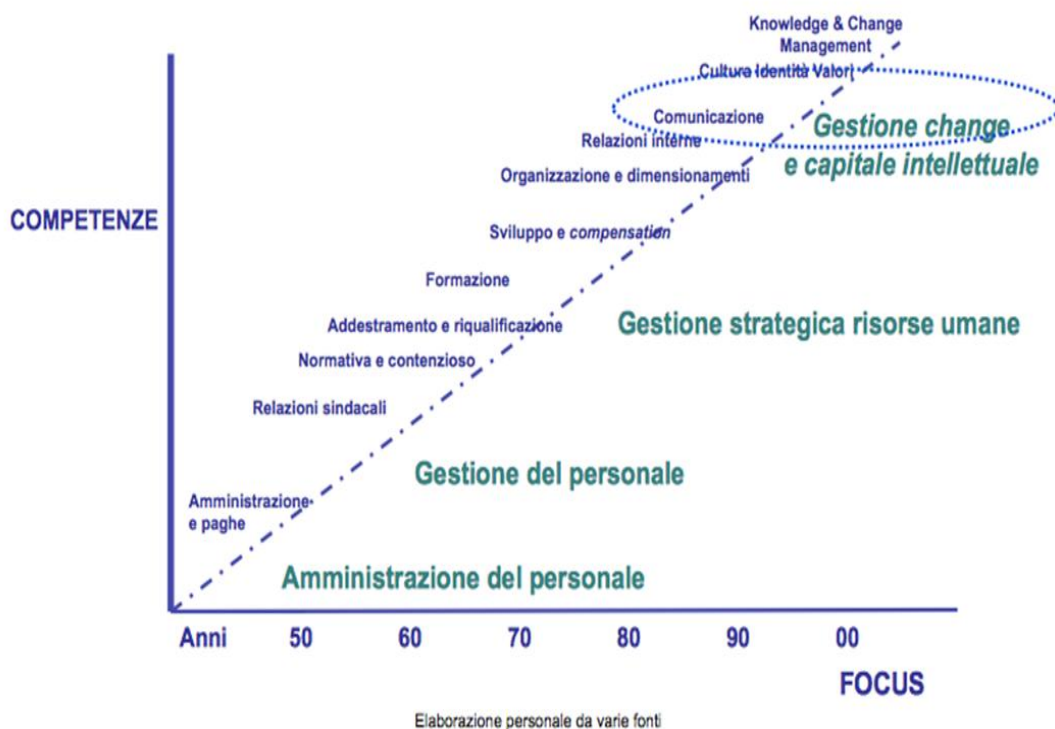


Fig.1.5: L'evoluzione delle Human Resource dagli anni '50 in poi  
 Fonte: Slide prof. G. Gabrielli anno accademico 2013/2014

L'evoluzione dell'HRM può essere compresa partendo da come sono cambiati i termini usati (da "personale" a "risorse umane", da "amministrazione" a "gestione" e "direzione") a testimonianza del continuo modificarsi del ruolo del fattore umano da intendere, non più come costo per l'organizzazione, ma come investimento e leva dello sviluppo capace di condurre l'organizzazione verso un vantaggio competitivo rilevante. La gestione delle risorse umane, con il tempo, ha assunto un'importanza sempre maggiore, evolv

*Human Resources*

*Management* attribuiscono al capitale umano e organizzativi. Nella società odierna si

assiste ad un'economia definita della conoscenza (Rullani 2004) e che pone al centro dello sviluppo proprio quest'ultima insieme alle competenze, all'istruzione, alla creatività e all'innovazione. Tutti questi fattori sono rinvenibili all'interno della persona stessa che per ciò riveste un ruolo di assoluta importanza. Legato al concetto moderno di *knowledge management*, vi è il ruolo nuovo dei cosiddetti *knoweldge worker*. Quest'ultimi, attraverso l'utilizzo di competenze sofisticate acquisite per mezzo di un percorso educativo articolato o di una formazione specifica on the job, producono soluzioni, nuovi strumenti, metodologie e conoscenze condivisibili. In questa categoria sono ricompresi tutti quei soggetti per i quali la conoscenza rappresenta sia il principale input sia il risultato stesso del lavoro (Butera, 1999). Dal punto di vista strategico, in questo determinato contesto storico-economico, risulta essenziale la valorizzazione delle persone interne all'organizzazione tramite un percorso formativo adeguato ad orientare tutti i soggetti aziendali agli obiettivi di business stabiliti. Per riuscire in questa sfida occorre curare alcuni aspetti relativi all'aggiornamento e al miglioramento delle competenze, cercando inoltre di sviluppare, a partire da queste, una vera e propria competenza distintiva che possa essere capace di far ottenere all'impresa un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.



## Capitolo 2: La formazione del personale

### 2.1 Il ruolo e le finalità della formazione

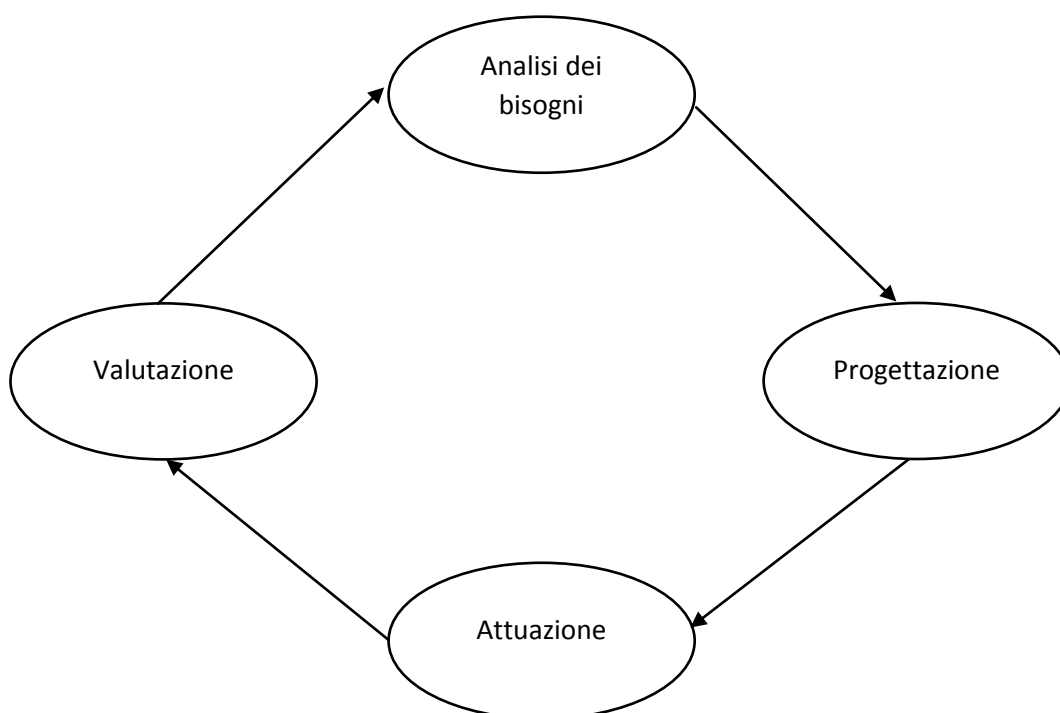
Prima di andare ad approfondire il tema della formazione nei dettagli, occorre interrogarsi su cosa si intende per formazione. Per la molteplicità di modi con cui può essere fornita e per la diverse finalità che persegue, definire la formazione in maniera del tutto univoca e chiara sembra difficile poiché è un'attività che va a toccare più discipline e può riguardare più funzioni aziendali. La letteratura (Quaglino, 1981) definisce la formazione come quel processo di apprendimento degli adulti che consente di conseguire dei benefici sia per gli adulti stessi e sia per la società che la pone in essere. Il primo infatti, possono così migliorare i propri risultati individuali di sviluppo, mentre la seconda quelli generali del suo sistema organizzativo. Un punto sul quale vi è l'accordo unanime dei vari autori è il suo legame con il cambiamento, inteso come il continuo modificarsi di esigenze sul mercato dal quale nasce anche la necessità di riformare i dipendenti dell'organizzazione per farli rimanere "al passo con il tempo". Da tutto ciò appare evidente come il processo formativo non possa essere visto come una semplice attività delle risorse umane, ma rappresenta, invero, uno strumento di grande importanza. La formazione si occupa, oltre che dello sviluppo e dell'incremento di competenze specifiche del dipendente, anche di mettere l'organizzazione in condizioni tali da renderle possibile il raggiungimento di fini più specifici svolgendo dei corsi formativi in linea con quelli che sono gli scopi della strategia aziendale. In altre parole quindi, il risultato finale che la formazione cerca di raggiungere è il miglioramento sia della *performance* individuale, in termini di maggiore produttività del dipendente, e sia il miglioramento della *performance* di gruppo. Quaglino, "guru" della formazione, sottolinea come essa non sia solo promozione culturale (definizione troppo limitativa), ma sia fondamentale per un'ottima prestazione lavorativa in quanto è il momento di trasmissione e acquisizione di conoscenze tecnico-specialistiche (Quaglino, 2000). La trasmissione del sapere deve essere continua, ossia sempre presente all'interno di un'organizzazione (Costa, 1999). Non basta che l'individuo abbia assimilato la nuova conoscenza, ma questa deve essere aggiornata ed incrementata al fine di non assistere ad un vero e proprio "declino delle *skills*", (espressione usata da Bulgarelli in un suo articolo del 2012). Questo continuo processo di miglioramento inoltre, porta ad una notevole flessibilità, elemento che acquisisce un valore strategico non trascurabile: saper cambiare prima dei propri *competitor* battendoli sul tempo può rappresentare una fonte di vantaggio competitivo. La formazione, oggi più che mai, deve affrontare sfide sempre più complesse e cercare di essere una vera

“*business partner*” dell’organizzazione. Influenzando la strategia da adottare, essa si pone l’obiettivo complesso di eliminare il più possibile il *gap* esistente tra il tempo di lavoro e quello di apprendimento cercando di far diventare il luogo di lavoro del dipendente, un’aula dove quest’ultimo possa mettere in pratica tutte le sue conoscenze. Alla luce di quanto evidenziato appare indiscutibile il bisogno di avere una formazione presente nella quotidianità aziendale e che miri al raggiungimento di un risultato immediato, visibile e soprattutto a costi sostenibili. Tuttavia, la continuità della formazione non basta per garantire il raggiungimento degli obiettivi fissati, ma deve aver luogo anche una riprogettazione di fondo del rapporto organizzazione-individuo: fino ad oggi l’individuo era considerato un fattore “passivo” del processo formativo, ossia si operava un mero confronto tra le competenze richieste dalle organizzazioni e quelle di cui disponeva il dipendente ed il *gap* esistente doveva essere colmato dalla formazione. Oggi per riuscire a stare al passo con i cambiamenti socio-economici, tale rapporto, che in letteratura (vedere il libro “Nuovo strategie e strumenti di formazione” di Amicucci e Gabrielli) viene definito “relazione genitoriale”, deve essere invece posto in un’ottica di “relazione adulta” in cui l’individuo non è più solo un dipendente, ma diventa un soggetto autonomo e responsabile capace di capire le richieste della propria organizzazione e di attivarsi da solo sfruttando le possibilità che gli vengono offerte dall’organizzazione. L’individuo, né “guidato” e né “spinto”, deve essere in grado di comprendere i suoi limiti e da solo cercare di migliorarli vedendo in questo un’opportunità di crescita personale da condividere con gli altri. La condivisione e lo scambio di opinioni, di esperienze passate, di *feedback* e la trasmissione del *know-how* alle persone facenti parte di una stessa organizzazione porta ad una maggiore coesione ed affermazione della cultura aziendale. Le difficoltà che il formatore deve tentare di abbattere ed eliminare sono di diversa natura e, seppur spesso siano inerenti agli aspetti più pratici, richiedono comunque un notevole impegno. Se da un lato la diversità che distingue un individuo dall’altro nella maggior parte dei casi rappresenta un vantaggio, nella formazione invece in un certo senso può dar vita ad inconvenienti (seppur superabili): ognuno degli individui potrebbe reagire in maniera completamente diversa ai vari strumenti formativi in virtù delle varie caratteristiche personali. L’“architetto” della formazione, ovvero colui che ha il delicato compito di costruire modelli formativi continui e rivolti ai soggetti dell’organizzazione, deve quindi tener conto di tutti questi aspetti.

## 2.2 Le fasi del processo formativo

Il processo formativo è composto da quattro fasi principali (*Fig. 2.1*) che si svolgono in modo sequenziale:

- **Analisi dei bisogni:** consiste nel captare all'interno dell'organizzazione le aree su cui intervenire per eliminare delle carenze o per sviluppare delle nuove competenze;
- **Progettazione dell'intervento:** dopo aver rilevato i bisogni da soddisfare, in questa fase si passa alla stipulazione di un piano di condotta e alla scelta delle metodologie di apprendimento da utilizzare;
- **Attuazione dell'intervento:** dopo aver scelto gli strumenti didattici si passa all'attuazione del piano precedentemente definito;
- **Valutazione dei risultati:** si misura la *performance* del processo formativo e se sono stati raggiunti gli obiettivi fissati all'inizio.



*Fig. 2.1: Il processo formativo*

*Fonte: Elaborazione personale*

Come si evince dalla *Fig. 2.2*, seppure tutte e quattro le fasi del processo formativo presentino ciascuna delle criticità, quelle che impegnano maggiormente l'organizzazione per le elevate difficoltà sono due: l'analisi dei bisogni e la valutazione dei risultati finali.

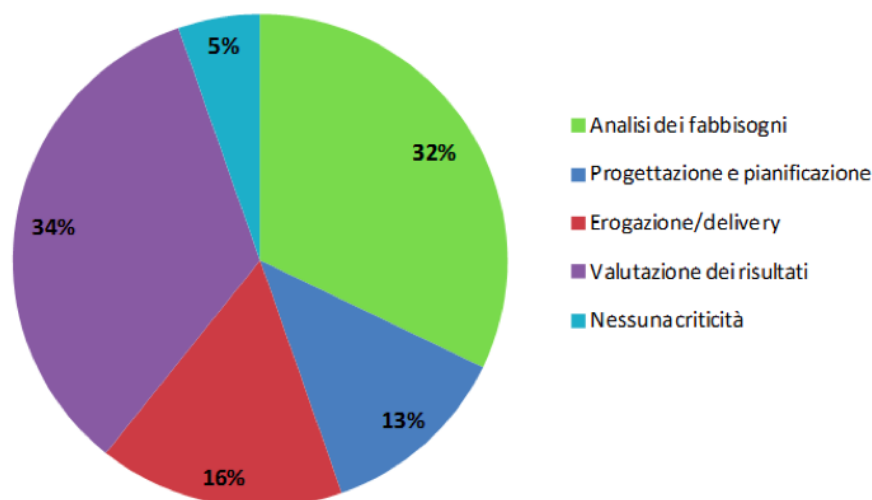


Fig. 2.2: La criticità delle fasi del processo di formazione

Fonte: Osservatorio ASFOR 2013 – I trend evolutivi della formazione manageriale

Gougelin nel 1971 definì le finalità che l'organizzazione, tramite il percorso formativo da lei offerto, mirava a realizzare. Quest'ultime si possono sintetizzare come segue:

- **l'obiettivo del "sapere"**: migliorare le conoscenze di base dell'individuo;
- **l'obiettivo del "saper fare"**: migliorare le capacità tecniche e le capacità di risolvere problemi in determinati ambiti. Si rivolge prevalentemente ad aspetti pratici;
- **l'obiettivo del "per essere"**: migliorare le capacità personali e capire bene il contesto in cui si opera riuscendo ad instaurare sia relazioni sociali e sia comportamenti adeguati all'interno dell'organizzazione ma anche migliorare la maturazione personale nell'affrontare dei problemi.

Questi obiettivi risultano essenziali per la scelta delle metodologie che successivamente vengono applicate: ad esempio se l'obiettivo consistesse nello sviluppare le conoscenze (il sapere), allora si preferirebbe introdurre delle lezioni in aula; se invece fosse il "saper fare", allora sarebbe più utile l'utilizzo degli strumenti come le esercitazioni o alcuni casi reali. Occorre infine precisare che l'organizzazione ha la possibilità di perseguire più obiettivi contemporaneamente, anche diversi tra loro, adottando le metodologie più idonee per ciascuno di essi.

### 2.2.1 L'analisi dei fabbisogni

L'esattezza o l'erroneità dell'analisi dei bisogni può compromettere l'intero processo formativo ed è proprio per questo motivo che, sia nella letteratura che nella vita reale delle organizzazioni, questa fase viene trattata con molta attenzione e cura. Tuttavia, nonostante tutti concordino sulla sua rilevanza, vi è un crescente alone di incertezze e dubbi intorno a tale attività dovuto alla difficoltà di ricercare i dati e rendere operativa e concreta tale analisi. Il motivo principale dell'incertezza deriva proprio dall'incapacità odierna di disporre di informazioni formalizzate e precise che possano indirizzare sugli interventi mirati da eseguire (spesso le fonti delle informazioni riguardano aspetti generali o macro-fatti che vengono presi di riferimento come linee guida). L'analisi dei bisogni può definirsi come un'attività consistente nel raccogliere più dati e informazioni possibili che possano permettere alla funzione della formazione di decidere se proseguire o meno con il corso formativo e capire dove concentrare la massima attenzione. Solo una volta che si è compreso l'oggetto di lavoro, allora si può passare alla fase successiva, ossia la scelta della metodologia più giusta (Quaglino, 2005). È sbagliato e riduttivo considerare l'analisi dei bisogni utile solamente per scegliere il miglior strumento didattico, ma al contrario essa rappresenta un vero e proprio investimento dell'organizzazione volto a migliorare la propria *performance* organizzativa e ad agevolare la riprogettazione strutturale. Affinché la formazione conduca a dei risultati positivi, essa non deve concentrarsi solo sull'individuo, ma soprattutto sulla relazione che sussiste tra l'individuo e l'organizzazione: i primi fanno parte della seconda e di conseguenza si ha un'"appartenenza a due vie" che come risultato genera il bisogno formativo. Per quanto riguarda gli strumenti ai quali si ricorre sono diversi e non sussiste un modello ben definito che guida la loro scelta. Gli strumenti sono essenzialmente tre:

- **l'osservazione diretta;**
- **l'intervista** (individuale o di gruppo);
- **il questionario** o altri strumenti che si basano sulla compilazione di uno scritto.

Poiché tutti e tre presentano dei pro e dei contro, spetta al soggetto che li utilizza vedere quale valorizza maggiormente le informazioni raccolte. L'osservazione diretta consiste appunto, nell'osservare direttamente all'interno dell'organizzazione lo svolgimento quotidiano dei ruoli da parte degli individui. Tale strumento presenta due problemi rilevanti. Il primo di questi consiste nella complessità puramente operativa di stare per periodi lunghi in mezzo allo svolgimento di varie mansioni e in un ambiente dove ci sono molte persona da osservare; mentre il secondo riguarda la veridicità di tali informazioni

raccolte e stabilire se le osservazioni devono essere svolte all'insaputa dell'osservato o con la sua esplicita cooperazione. È stato dimostrato che la *performance* tenderà a discostarsi dalla normalità quando il soggetto osservato è informato di tale operazione. Ciò si verifica proprio perché, sapendo di essere osservato, il soggetto tende a mostrare maggior cura nello svolgimento delle sue solite mansioni. Alla luce del rischio di ricavare in tale modo informazioni distorte, questo strumento trova un limitato campo di applicazione. Il secondo strumento, l'intervista, consiste in un confronto diretto tra l'individuo intervistato e l'intervistatore che permette a quest'ultimo di cogliere in maniera immediata tutte le informazioni. L'intervista permette a parere di numerosi scrittori, tra cui anche Quaglino, la miglior raccolta di informazioni utili in quanto sussiste sempre una sorta di collaborazione (esplicita o implicita) tra ricercatore e l'interlocutore. L'ultimo strumento consiste nei questionari e presenta il vantaggio di poter far risparmiare il tempo e nello stesso tempo aumentare la quantità di soggetti coinvolti. Tuttavia anche in questo caso i problemi non mancano e soprattutto sono legati alla troppa distanza che vi è tra il ricercatore e l'oggetto d'indagine. Nonostante ciò tuttavia, tra tutti gli strumenti, il questionario è quello più utilizzato grazie alla sua comodità e facilità di applicazione. Il successo o meno di tale strumento dipende dal modo in cui viene formato lo schema del questionario e le rispettive domande che devono essere precise e più coerenti possibili con l'oggetto di ricerca: la sua impostazione deve essere fatta con la massima attenzione in quanto può influenzare l'indagine. Dai dati recuperati attraverso gli strumenti di analisi si individuano i bisogni dell'individuo e dell'organizzazione. Quest'ultimi si definiscono analizzando:

- **i dati generali dell'organizzazione:** si cerca di fornire un quadro generale dell'organizzazione e di capire come avvengono i processi al suo interno: si analizza la realtà organizzativa (ossia i mezzi utilizzati per svolgere determinati compiti) o gli obiettivi che l'organizzazione persegue, ma si pone, in entrambi i casi, attenzione anche sulla sua struttura;
- **i dati sul personale:** si rilevano le informazioni riguardanti gli individui all'interno del sistema focalizzandosi sui dati oggettivi come il titolo di studio, l'età, ecc. Anche altri fattori più generici vengono considerati come il tasso di *turnover*, dimissioni, assenteismo, ecc.;
- **i dati sulla formazione:** sono utili per capire se precedentemente sono stati svolti degli interventi formativi, dove e che esito hanno avuto e quali sono state le metodologie utilizzate. Da tali dati si possono ricavare informazioni per capire

come rendere l'intervento più efficiente senza commettere degli errori passati. Naturalmente tale processo non è semplice in quanto occorre misurare in maniera più possibile oggettiva i risultati formativi che si sono riscontrati. Inoltre ad ogni intervento ci sono tematiche nuove da risolvere e cambiano anche le circostanze, perciò le esperienze passate vanno prese con cautela.

Per quanto riguarda invece l'analisi dei bisogni dell'individuo, le informazioni possono essere ricavate ricorrendo a:

- **Analisi dell'attività:** si analizza come l'individuo si posiziona all'interno dell'organizzazione e le attività che svolge;
- **Analisi del ruolo:** si analizza in maniera più specifica il ruolo dell'individuo cercando di capire se esistono dei *gap* tra le competenze da lui possedute e quelle che richiede il ruolo. Un altro modo di valutare consiste nel confronto tra la *performance* attesa da quel ruolo e la *performance* effettiva;
- **Analisi degli eventi critici:** consiste nell'analizzare quei fattori che l'individuo ritiene critici nel corso dello svolgimento dei suoi compiti;
- **Analisi del sistema delle attese:** si analizza la relazione che sussiste tra l'individuo e l'organizzazione. Quest'ultima può essere sia implicita che esplicita ed è fondamentale per tutta l'organizzazione in quanto influisce su molteplici aspetti che inevitabilmente vanno a determinarne la *performance*. Tale analisi cerca di vedere i fattori, come ad esempio il grado di appartenenza degli individui all'organizzazione e la valorizzazione delle persone, attraverso lo sviluppo delle carriere da parte dell'organizzazione.

L'”architetto” della formazione deve, quindi, valutare attentamente i molteplici dati sia relativi ai bisogni organizzativi sia a quelli individuali e tradurli nel bisogno formativo. Una volta svolto tale compito, si passa alla fase successiva che consiste nel trasformare l'esigenza formativa in obiettivi concreti, ovvero in quelle conoscenze che l'individuo o il gruppo devono sviluppare. Nella fase della progettazione dell'intervento si deve tener conto anche dei destinatari della formazione tanto che l'organizzazione deve scegliere quali modalità e quali strumenti di apprendimento sono più idonei proprio sulla base delle caratteristiche possedute da quest'ultimi. Rientrano nel ventaglio di strumenti che possono essere scelti le lezioni, le simulazioni (*role playing, business game, in basket*), le esercitazioni, i casi studio e l'*outdoor training*, ma si può ricorrere anche all'uso delle tecnologie che permettono l'apprendimento a distanza in maniera multimediale (*e-learning*) o attraverso un buon *mix* tra l'aula e distanza (l'apprendimento *blended*).

Un'altra scelta che l'organizzazione si trova a dover fare è quella del docente, figura chiave per buona qualità dei risultati della formazione: se, ad esempio, un'organizzazione decidesse di formare i suoi dipendenti attraverso delle lezioni in aula, potrebbe ottenere risultati più o meno soddisfacenti in base alle capacità del docente stesso. Quest'ultimo si presenta come un professionista del trasmettere la conoscenza ed avrà un ruolo delicato nel capire l'individuo o il gruppo di individui che ha di fronte per riuscire a stimolarne la voglia e il desiderio di approfondire e sviluppare ancor più le proprie competenze. Il rapporto che si crea non deve essere obbligatoriamente unidirezionale dove il "maestro" spiega e "l'allievo" ascolta, ma si può creare un relazione di scambio continuo di esperienze che può portare alla scoperta ed acquisizione di molte nuove conoscenze. Il formatore deve cercare, quindi, di non essere l'assoluto protagonista, ma un regista che riesce a creare uno spettacolo che permetta a tutti i personaggi di tirare fuori il meglio di sé. Definiti tali aspetti, si passa finalmente alla attuazione dell'intervento.

### 2.2.2 La valutazione dei risultati

La valutazione rappresenta l'ultimo passaggio del processo formativo. Tale attività è molto complessa e la difficoltà fondamentale consiste nel riuscire a determinare in maniera oggettiva qualcosa che di razionale e oggettivo ha poco: l'essere umano. Considerare gli individui come dei dati o come dei gruppi completamente omogenei quando invece non lo sono, è stato uno dei più grandi ostacoli che ha portato al fallimento dei vari modelli sperimentali e scientifici volti alla costruzione di uno schema di valutazione generale. Tuttavia questo non è l'unico ostacolo che ha creato difficoltà nel costituire tale schema di valutazione. Infatti un altro problema importante consiste nel capire quando effettivamente valutare i benefici della formazione: se si valuta immediatamente dopo il corso c'è il rischio che il risultato non sia del tutto veritiero (le competenze acquisite sono fresche), viceversa se si effettua troppo lontano dal corso si rischia che la valutazione venga influenzata dai fattori esterni. Inoltre bisogna considerare l'effetto di Hawthorne, ovvero le *performance* dell'individuo, se esso è a conoscenza di essere sotto osservazione, può non essere realistica e nella maggior parte dei casi superiori a quella che si ha nella quotidianità organizzativa. I quesiti che l'organizzazione o meglio chi si occupa della formazione del personale deve porsi possono così riassumersi (Gabrielli, Profili 2012):

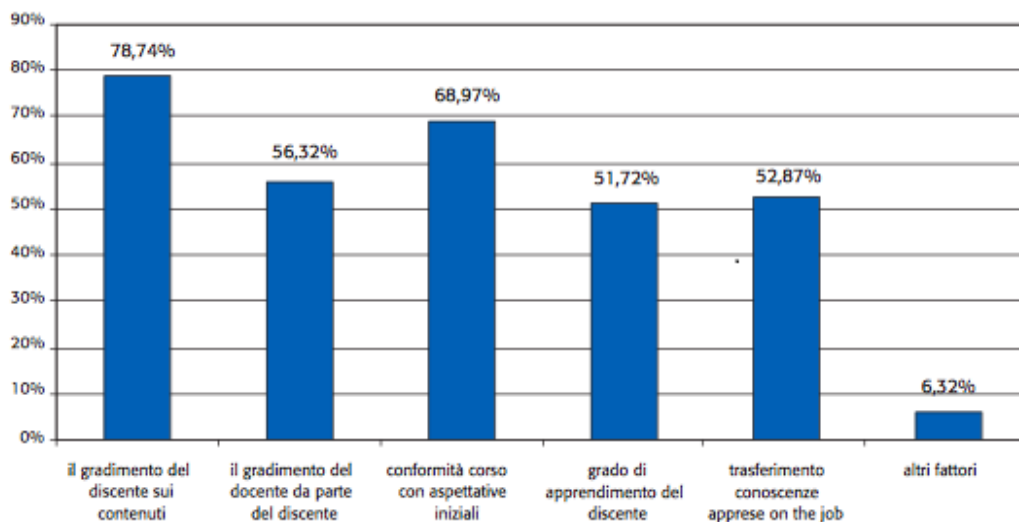
- In che cosa sono cambiati i membri che hanno partecipato al corso?



- Quanto di questo cambiamento può essere attribuito alla partecipazione al corso?
- Quanto è stato efficace il corso in rapporto alla realizzazione dei propri obiettivi?

Nonostante tutte le problematiche e gli inconvenienti che si possono riscontrare, gli studiosi considerano la valutazione come un aspetto da contestualizzare ed analizzare di volta in volta dando grande importanza all'aspetto relazionale. Il primo a definire lo schema concettuale di riferimento tutt'oggi per gli studiosi è stato Kirkpatrick (1959-1960). In base a tale schema vi sono quattro tipi di gli elementi misurabili:

1. **le reazioni:** quanto i partecipanti al corso sono soddisfatti;
2. **l'apprendimento:** quali capacità tecniche e conoscenze sono stata acquisite;
3. **il comportamento:** quanto la formazione ha influito sulla performance lavorativa dell'individuo;
4. **i risultati:** quanto la formazione degli individui abbia influito sulla *performance* generale dell'organizzazione. Si prova a quantificare come la formazione possa contribuire al miglioramento delle prestazioni, del clima organizzativo, all'incremento della produttività, eccetera (*Fig. 2.3*).



*Fig. 2.3: Le grandezze monitorate da un'organizzazione che valuta i risultati della formazione in Italia*

*Fonte: ISFOL, Seconda indagine su "Le politiche della formazione continua delle grandi imprese in Italia"*

Le percentuali emerse dalla *Fig. 2.3* sottolineano come le organizzazioni si focalizzano soprattutto sul *feedback* rilasciato dai soggetti destinatari del corso formativo in merito al

loro gradimento. Questa informazione tuttavia risulta, nella maggior parte dei casi, eccessivamente vaga e generica: piuttosto che valutare effettivamente quanto le nuove competenze siano riutilizzabili *on the job*, quasi l'80% delle organizzazioni si interessano alla mera soddisfazione dei discenti contro una percentuale poco sopra al 50% che invece valuta l'utilità delle nuove capacità apprese per svolgere in modo migliore un dato lavoro. Un'altra percentuale altrettanto alta riguarda la coerenza del processo formativo rispetto alle aspettative iniziali. Ciò vuol dire che le organizzazioni tengono fortemente conto del fatto che tali previsioni vengano soddisfatte e non deluse, poiché la percezione di un loro mancato soddisfacimento si ripercuote negativamente non solo sui discenti partecipanti, ma sull'intera organizzazione. Caratteristica essenziale affinché sia possibile ottenere una valutazione corretta, è la chiarezza degli obiettivi originariamente fissati. La fase valutativa non necessariamente sancisce la chiusura del processo formativo, ma può rappresentare un ottimo spunto per riavviarlo, capendo dove non sono state raggiunte determinate finalità e cercare quindi di introdurre degli immediati miglioramenti. La valutazione stessa produce, in quest'ottica, un'ulteriore possibilità di apprendimento. L'apprendimento negli ultimi anni sta rivestendo sempre di più un ruolo di spicco per il successo di un'organizzazione e ciò ha spinto molti studiosi a rivisitare modello di Kirkpatrick risalente agli anni 60, accorpare la fase di apprendimento con quella del comportamento. Poiché oggi vi è l'esigenza di apprendere e rendere le conoscenze acquisite subito idonee ad essere utilizzate sul campo, si assiste ad una sorta di simultaneità tra la fase di assorbimento di nuove conoscenze e quella di concretizzazione e messa a disposizione delle stesse. Gli strumenti utilizzati per la valutazione possono essere distinti in base all'oggetto di quest'ultima. Infatti quando si intendono misurare le reazioni è possibile utilizzare:

- **le scale di reazione** (durante il corso): valutano fundamentalmente le impressioni e le sensazioni inerenti al corso (per esempio se il corso è noioso, oppure se è molto coinvolgente);
- **i diari o le liste di osservazione** (durante il corso): perseguono lo stesso scopo delle scale di reazioni, solo che con questo strumento i partecipanti scrivono liberamente tutte le loro osservazioni;
- **i questionari e le giornate di valutazione di fine corso**: si raccolgono i pareri e i giudizi a fine corso con l'obiettivo di migliorare i programmi futuri;
- **la valutazione delle aspettative** (prima e dopo il corso): si sottopongono i partecipanti all'inizio del corso ad un test o ad alcune interviste per capire quali

sono le loro aspettative inerenti al corso e poi si fa lo stesso procedimento alla fine del corso, per capire se tali aspettative sono state rispettate o meno;

- **la valutazione della percezione del corso** (viene svolta a distanza): l'obiettivo è lo stesso delle scale di reazioni e delle liste di osservazione, ovvero la raccolta di percezioni, sensazioni, osservazioni ecc. inerenti al corso, con la differenza che in questo caso ciò avviene ad un certa distanza di tempo dal corso concluso. In altre parole si cerca di captare delle valutazioni "a freddo" e non quelle che si darebbero subito dopo la conclusione del corso.

Per quanto riguarda la valutazione di aspetti come l'apprendimento ed il comportamento, si ricorre all'impiego di test (domande multiple, verso/false, abbinamento di parole, frasi da completare). Per valutare le conoscenze acquisite possono essere proposti all'inizio e poi alla fine del corso per vedere se sono stati riscontrati eventuali miglioramenti. I test vengono usati anche per valutare le capacità apprese. In questo caso tuttavia, cambia l'oggetto di valutazione e viene data importanza alle competenze come *leadership*, *problem solveing*, capacità comunicative, ed altre ancora. Le capacità apprese però possono misurarsi anche facendo lavorare delle persone in gruppo ed osservando direttamente il loro modo di risolvere determinati problemi proposti. Per la valutazione del cambiamento del comportamento sul proprio posto di lavoro si ricorre, oltre che ai test, alle interviste inerenti la percezione e la valutazione del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione. Esiste anche lo strumento di autovalutazione che consiste nel porre all'individuo una serie di domande aperte in modo chiaro e preciso. Infine la valutazione del cambiamento dell'organizzazione richiede un'analisi che sia strettamente collegata alle analisi precedenti rivolte agli individui, poiché di fatto sono proprio gli individui a comporre l'organizzazione determinandone la condotta. Tale valutazione quindi cerca di determinare quanto peso ha in processo formativo in termini di *performance* organizzativa raggiunta. Stabilire questa dipendenza in maniera completamente precisa rappresenta una missione impensabile, ma tuttavia un buon indicatore può ricavarsi dalla soddisfazione dei bisogni formativi emersi dalla analisi dei bisogni. Per concludere, come ribadisce Quaglino: "il processo di valutazione è un attività di ricerca che ha l'obiettivo di misurare il soddisfacimento dei bisogni di formazione, opportunamente rilevati, a seguito dell'intervengo formativo realizzato".

### 2.3 Le metodologie didattiche

Per metodologie della formazione si intendono tutti quei modi che possono essere adottati per formare gli individui. La scelta del metodo formativo più efficace può dipendere da alcuni fattori:

- **l'obiettivo formativo** del corso: consiste nello stabilire verso cosa è orientato il corso, verso lo sviluppo delle competenze tecniche, delle conoscenze oppure delle capacità e comportamenti personali.
- **la strategia didattica** scelta: sono dei metodi didattici che possono essere scelti in base a che tipo di impostazione si vuole dare al percorso formativo. Più precisamente, si predilige un approccio basato sull'ascolto quando si decide di impostare un corso basato più sull'apprendimento teorico; si applica invece il metodo di *learning by doing* se si vogliono sviluppare delle competenze e conoscenze attraverso l'applicazione pratica; oppure, infine, si può optare per un tipo di apprendimento basato sull'interazione con gli altri (apprendimento collaborativo);
- **i destinatari** dell'iniziativa: si intendono quelle persone a cui è rivolto il corso di formazione, siano essi i dipendenti dei livelli più bassi oppure il *top management*;
- **i costi di progettazione**: rientrano in questa categoria quei costi che l'organizzazione deve sostenere in virtù del progetto di formazione. Essi devono essere coerenti con il *budget* di cui essa dispone.

Tra tutti questi aspetti dei quali deve tener conto l'organizzazione per scegliere il metodo di intervento più appropriato, particolarmente rilevanti sono i modelli di apprendimento. Se scelti correttamente, quest'ultimi permettono di sviluppare delle nuove conoscenze, abilità ed atteggiamenti volti ad aumentare la motivazione. Viceversa se si adotta un approccio sbagliato si corre il rischio che la persona presente al corso formativo si "blocchi" e non riesca ad apprendere le competenze che gli vengono trasmesse facendo così fallire l'intero intervento formativo.

Nel corso degli anni sono stati presentati numerosi studi inerenti ai vari approcci teorici sull'apprendimento (Gabrielli, Profili 2013):

- **il comportamentismo**: approccio teorico dell'inizio 900 che considerava l'apprendimento come una semplice modifica del comportamento. In altre parole, venivano forniti degli *input* che l'individuo al pari di una "*black box*" rielaborava e li trasformava in degli *output*;

- **il cognitivismo:** nasce verso la metà 900 e al contrario del comportamentismo teneva conto degli aspetti psichici e cognitivi, affermando che l'apprendimento e quindi l'assorbimento delle nuove competenze avveniva attraverso l'elaborazione e la connessione con le conoscenze simili già presenti nell'individuo;
- **il costruttivismo:** negli anni 80 si assiste alla nascita di una teoria di apprendimento che capovolge completamente il ruolo del docente e del discente tanto che quest'ultimo diventa la parte attiva dell'apprendimento ed è intorno ad esso che si sviluppa tutto il processo.
- **l'andragogia:** teoria sviluppata nella metà degli anni 60 che consiste nell'individuare quattro fattori capaci di influenzare l'apprendimento delle persone. Knowles (1984), autore e studioso, si è occupato di tale approccio affermando che per far sì che l'apprendimento produca il cambiamento nell'individuo, deve essere in primo luogo estremamente chiaro: occorre conoscere perfettamente gli obiettivi che si vogliono raggiungere. In secondo luogo gli individui devono essere responsabilizzati, ovvero considerati come soggetti autonomi e deve essere dato loro modo di valorizzare le conoscenze che già possiedono. Infine, l'apprendimento deve focalizzarsi veramente su quello di cui i discenti hanno bisogno e questi devono averne piena consapevolezza. In questo modo si riesce a realizzare un apprendimento motivante in grado di riscontrare dei risultati concreti e incoraggianti;
- **l'apprendimento esperienziale:** si sviluppa negli anni 80 ed il massimo esponente è David Kolb (1984). Il modello da lui elaborato, tutt'oggi uno dei più usati per la progettazione formativa, consta di quattro fasi: la prima, molto concreta, consiste nel porre la persona di fronte all'esperienza diretta di ciò che deve apprendere; la seconda riguarda l'osservazione riflessiva che consiste nel ragionare sull'esperienza vissuta in modo che non si corra il rischio di dimenticarla; la terza è complementare alla seconda in quanto la riflessione deve portare alla concettualizzazione astratta e al consolidamento del contenuto; infine con la quarta ed ultima fase si passa alla sperimentazione diretta, intesa come la verifica delle competenze apprese.
- **le intelligenze multiple:** modello introdotto nella seconda metà degli anni 80 da Gardner (1994). Questo studioso sosteneva l'esistenza di altre otto forme di intelligenza che affiancavano le due tradizionali (intelligenze linguistico-verbale e le intelligenze logico-matematiche). Se anche le otto venissero opportunamente stimolate sarebbe possibile migliorare l'efficacia dell'apprendimento. Le 10

intelligenze sono: linguistica, logico-matematica, musicale, interpersonale, intrapersonale, visivo-spaziale, cinestetica, etica, naturalistica e filosofo-esistenziale.

Per chiarezza occorre precisare che anche in questo caso non esiste un modello unico che possa garantire il successo dell'intervento formativo, in quanto l'approccio di apprendimento da adottare può variare da persona a persona (in altre parole un modello che funziona per una certa organizzazione non necessariamente si adotta bene o allo stesso modo per tutte le altre).

Le metodologie alla quale l'organizzazione può ricorrere sono molteplici e nel corso degli anni le percentuali che simboleggiano la loro diffusione risultano leggermente modificate. Nonostante più del 50% delle organizzazioni italiane affermino che la tecnologia stia rivoluzionando il modo di concepire l'offerta formativa, nella realtà dei fatti si resta molto ancorati a metodi più tradizionali come le aule che, tra tutti i canali di erogazione, raggiungono una percentuale superiore al 70% (Fig. 2.4). Anche se il ricorso a canali altamente tecnologici viene percepito in maniera negativa in quanto si ritengono incapaci di ottenere i risultati sperati, non possono ignorarsi le loro grandi potenzialità ed infatti, seppure il mercato sembra restio ad investire nelle nuove tecnologie, esse rappresentano una delle principali sfide per la formazione.

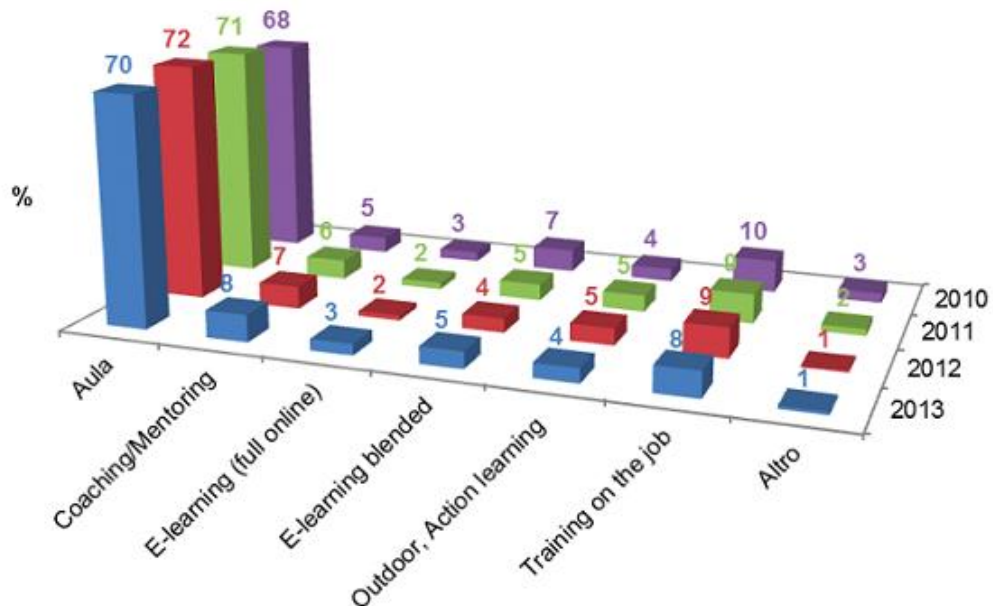


Fig. 2.4: Le metodologie della formazione (composizione %)

Fonte: Osservatorio ASFOR 2013 – Offerta di Formazione Manageriale

Un altro dato che non può sfuggire a questa analisi è l'aumento costante dell'utilizzo dello strumento del *coaching* e del *mentoring*. Il primo rappresenta una strategia di formazione che viene definita dall'**International Coach Federation** come “un rapporto di *partnership* che si stabilisce tra *coach* e cliente (*coachee*) con lo scopo di aiutare quest'ultimo ad ottenere risultati ottimali in ambito sia lavorativo che personale”. L'obiettivo che si pone questo strumento è quello di riuscire a tirar fuori le potenzialità dall'individuo cercando di migliorarne il rendimento ed aiutarlo ad apprendere (Whitmore). Il *coach* cerca di intervenire su fattori molto precisi come ad esempio lo sviluppo delle capacità comportamentali (la *leadership*, il *public speaking*, capacità di lavorare in *team*) oppure si propone di aiutare l'organizzazione nelle sue fasi di cambiamento. Nonostante ciò il *coach* non deve essere confuso né con un consulente né tanto meno con un terapeuta, ma bensì è una persona che attraverso l'ascolto e la capacità di fare giuste domande riesce ad aprire nuovi orizzonti nel *coachato*, aiutando quest'ultimo a tirar fuori il meglio di sé. Il clima organizzativo ne risulta nettamente migliorato poiché la persona oggetto di *coaching*, nutrendo maggiore fiducia grazie all'operato del *coach*, riesce ad intraprendere e ad affrontare le sfide competitive con uno spirito completamente migliore (Gabrielli,2007).

Il *mentoring* è una metodologia che consiste nell'affiancare ad un soggetto inesperto una persona con molta esperienza che deve guidarlo e seguirlo nel suo percorso all'interno dell'organizzazione. I compiti che spettano al *senior* sono generalmente:

- trasmettere le informazioni necessarie al *mentee* per comprendere più velocemente la cultura organizzativa;
- aiutare a sviluppare delle competenze complesse richieste per svolgere adeguatamente un determinato ruolo organizzativo;
- far comprendere al *mentee* il suo ruolo e le sue mansioni all'interno dell'organizzazione.

Il *mentoring* di solito ha una durata di medio-lungo periodo e si conclude quando la persona seguita riesce a continuare autonomamente e si è perfettamente inserita nel contesto organizzativo.

### 2.3.1 La formazione in presenza

La formazione in presenza, è il tipo di formazione più sviluppato e diffuso e consiste nel tradizionale metodo delle lezioni in aula. Esso ha il vantaggio di trasmettere conoscenze in forma strutturata a più individui contemporaneamente e permette di trattare molteplici argomenti in tempi più ristretti rispetto ad altre metodologie. Tuttavia presenta lo svantaggio di non mettere la persona al centro dell'apprendimento ma, al contrario, di considerarla come un soggetto "passivo" che ascolta ed impara. A questo difetto, insito in tale approccio, è legato un ulteriore aspetto negativo quale la possibile perdita di concentrazione dei destinatari del corso (Organizzazione e gestione delle risorse umane cap.10, Gabrielli, Profili). Per eliminare le difficoltà è possibile integrare le lezioni in aula con altre tipologie di apprendimento come le esercitazioni, i casi e gli *incident* che hanno lo scopo di rendere più partecipe l'individuo e sviluppare in esso capacità sempre più desiderabili dalle organizzazioni come quelli di *problem solveing* o di *leadership*. Anche le simulazioni, nel cui gruppo rientra lo strumento di *role playing*, cercano di generare quelle stesse capacità ponendo le persone in situazioni problematiche, ma del tutto realistiche, e vedere come esse reagiscono e come tentano di risolverle. La formazione in aula permette da un lato di instaurare con il docente un rapporto più diretto che può portare alla risoluzione immediata dei dubbi che possono emergere durante la lezione e dall'altro, di creare delle relazioni e dei legami tra gli individui dell'organizzazioni presenti al corso che possono portare ad accrescere lo spirito di gruppo. La formazione in aula può sviluppare quindi non solo delle competenze tecniche e delle conoscenze, ma permette di migliorare delle capacità attitudinali e comportamentali. Per concludere, la formazione in presenza per essere efficace deve presentarsi come una formazione attiva e quanto più possibile esperienziale, ovvero riferirsi il più possibile ai problemi concreti. Questo nasce dal bisogno di aiutare l'organizzazione ad avere degli individui pronti, nel minor tempo possibile, ad affrontare le nuove sfide.

### 2.3.2 La formazione a distanza

La formazione a distanza è un tipo di approccio basato su un apprendimento dove non c'è la contemporanea presenza dei docenti e dei discenti in uno stesso luogo e si basa quindi sulla possibilità di sviluppare delle nuove conoscenze fuori dalle tradizionali aule. Questo tipo di formazione ha riscosso successo all'inizio del ventunesimo secolo grazie all'introduzione delle nuove tecnologie. Si parla infatti di *e-learning* per indicare una



metodologia di erogazione della formazione che, per mezzo della tecnologia, crea dei percorsi personalizzati, ossia pensati sulla base delle caratteristiche di ogni singolo discente. Anche la metodologia a distanza presenta molteplici vantaggi ed *in primis* la riduzione dei costi per le organizzazioni poiché, non essendo necessari dei luoghi fisici, si possono sfruttare le economie di scala raggiungendo numerosi utenti con l'utilizzo di uno stesso strumento. Un secondo vantaggio deriva dalla flessibilità di tale metodologia. Per flessibilità, elemento molto ricercato dalle organizzazioni, si intende la possibilità, per l'individuo, di seguire i corsi negli orari e nel luogo da lui preferito. Quest'ultimo è un vantaggio importante visto che nelle organizzazioni il fattore tempo è sempre critico. Inoltre non è da sottovalutare quanto l'immediata disponibilità dei materiali didattici *online* e il loro aggiornamento, rappresentino un gran vantaggio. Originariamente vi era molta diffidenza nell'erogare la formazione a distanza, poiché si riteneva difficile creare interesse nell'individuo a cui era destinata. La formazione a distanza era, in altre parole, percepita come un qualcosa di asettico ed impersonale. Ad oggi, contrariamente a quanto si pensava nel passato, proprio tramite la formazione a distanza l'individuo viene posto al centro della propria formazione facendogli svolgere un ruolo da protagonista. Attraverso la collaborazione con i docenti e con gli altri colleghi di studi, l'individuo riesce a sentirsi partecipe e trasforma l'approccio di studio da unidirezionale (il docente mette il materiale *online* e il discente lo studia) in multidirezionale. Ciò è confermato dall'*e-learning* che permette una partecipazione più attiva dell'individuo offrendo la possibilità di interagire sia con il docente e il *tutor* (apprendimento assistito) sia con la comunità di utenti che, come lui, seguono lo stesso corso formativo. Si parla in quest'ultimo caso di apprendimento collaborativo (Trentin, 2004) che viene incentivato con l'introduzione dei *forum*, dei vari *social* o classi virtuali (Fig.2.3). Tra tutti i social network utilizzati dalle organizzazioni, quello che ha un'incontrastata leadership è lo strumento di **Yammer**.(ASFOR 2013) Tale strumento lanciato da Microsoft permette di collegare i vari dipendenti al fine di migliorare la condivisione di informazioni e l'organizzazione di progetti comuni garantendone la possibilità di visualizzazione dei messaggi solo alle persone appartenenti ad una medesima organizzazione. L'utilità e il crescente utilizzo di questo sistema trova conferma nelle parole di Vieri Chiti, Direttore della Divisione Office di Microsoft Italia: "In un mercato in costante evoluzione la condivisione della conoscenza è una leva strategica per assicurarsi un vantaggio competitivo e gli strumenti social possono fare la differenza abilitando una collaborazione senza precedenti e valorizzando il contributo dei singoli. Lo scenario lavorativo del resto sta cambiando, poiché i progetti sono sempre più spesso portati a termine da team virtuali, il lavoro è

sempre meno di routine e la proliferazione di dati rende sempre più difficile reperire informazioni utili. Ecco perché applicare i principi social in ambito business può rendere più semplice comunicare oltre i confini aziendali e condividere informazioni necessarie per decisioni strategiche” (fonte [www.lastampa.it](http://www.lastampa.it)). Naturalmente anche la formazione a distanza presenta dei punti di debolezza, di cui il più negativo può considerarsi la mancanza di un confronto fisico tra il docente e il discente. Proprio come il docente durante la lezione in aula può accorgersi di eventuali difficoltà degli individui ed intervenire immediatamente per eliminarli, un discorso simile vale anche per la collaborazione che si instaura con la metodologia a distanza.

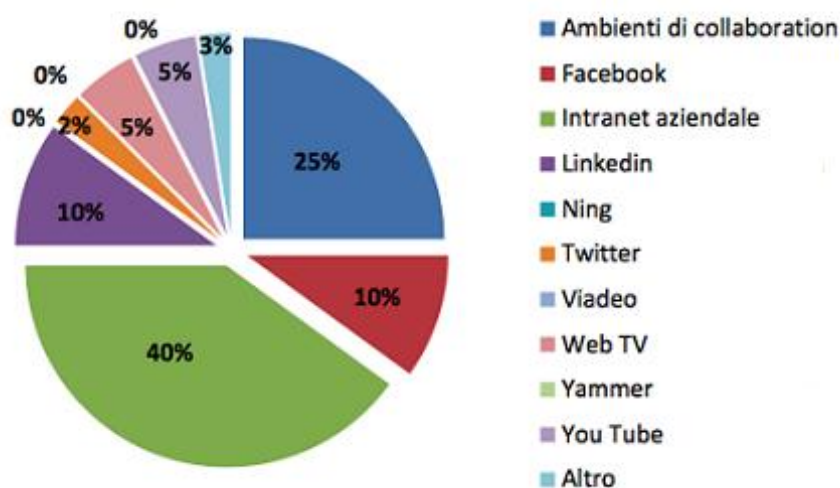


Fig. 2.3: L'utilizzazione/sperimentazione di social network per le attività formative

Fonte: Osservatorio ASFOR 2013 – Domanda di Formazione Manageriale

### 2.3.3 La formazione blended

Negli ultimi anni sta diffondendosi un diverso tipo di approccio della formazione che si pone a metà strada tra quella a distanza e quella in presenza: la formazione *blended*. Esso sta avendo grande seguito perché si presenta come uno strumento innovativo capace, in questa epoca di crisi e di cambiamento, di combinare diversi fattori come la necessità di rispettare il budget garantendo però contemporaneamente un apprendimento continuo senza impegnare per tanto tempo i propri discenti. La formazione *blended*, strumento potentissimo per gli “architetti” della formazione, permette di creare delle metodologie formative uniche e frutto di combinazioni di diverse forme di apprendimento e di diversi

metodi (aule, tecnologie, *coaching*, simulazioni, *outdoor training*, ecc.). Il formatore può in questo modo tirare fuori la massima creatività e creare dei modelli di apprendimento su misura per rispondere alle esigenze specifiche delle organizzazioni e delle persone. La tipologia più utilizzata di tale approccio consiste in un apprendimento che viene svolto per metà corso in aula e per l'altra metà a distanza ricorrendo a diverse tecnologie. Nonostante si possa commettere l'errore di reputare tale metodo di formazione semplice, nella realtà dei fatti esso richiede molteplici sforzi. Infatti trovare il giusto equilibrio tra i due metodi, l'aula e la distanza, riuscendo ad utilizzarli ciascuno per gli obiettivi per i quali sono particolarmente adatti, rende l'attività di organizzazione di tale percorso formativo molto complessa. L'aula, in questo caso come per le lezioni tradizionali, deve riuscire in meno tempo possibile a trasmettere le conoscenze e risolvere i problemi o i dubbi mossi dai discenti. Il punto cruciale di questa prima parte consiste nel riuscire a valorizzare l'aula, ossia nel rendere il percorso degli individui estremamente efficiente. I soggetti del corso devono, inoltre, presentarsi alle lezioni con il materiale disponibile *online* già letto precedentemente in modo da permettere al docente di affrontare da subito argomenti più specifici. Preparando e studiando gli argomenti prima della lezione, i discenti hanno anche la possibilità immediata di risolvere i dubbi e i problemi che riscontrano. In altre parole, l'aula deve rappresentare quel luogo dove si riesce ad andare subito al centro della materia di apprendimento eliminando tutti i dubbi che possono sollevarsi nel durante. L'approccio della lezione in aula non obbligatoriamente deve essere di tipo tradizionale in cui il docente spiega e gli individui ascoltano, ma può consistere nella discussione di casi, nello svolgimento di simulazioni o nel *role playing* impostando l'apprendimento in maniera più attiva e pratica. Anche qualora si decida di procedere in modo più innovativo, i partecipanti al corso devono giungere in aula con delle conoscenze già acquisite e prepararsi prima che la lezione vera e propria abbia inizio grazie al materiale *online* tempestivamente fornito. Non è sufficiente tuttavia, affinché la formazione *blended* funzioni a dovere, sfruttare solamente l'aula, ma quest'ultima deve essere supportata dalle tecnologie, ovvero da quelle piattaforme apposite che possono rendere sempre disponibile tutti i materiali necessari prima del corso come i casi, le esercitazioni, le letture consigliate, le informazioni utili per le lezioni e altro. Inoltre la presenza di *forum* o di messaggistiche istantanee possono permettere ai soggetti iscritti al corso di collaborare, di confrontarsi e di formulare insieme delle domande da presentare al docente. La formazione *blended*, come si è visto, pone molta importanza anche all'auto-apprendimento dell'individuo il quale, infatti, deve svolgere una buona parte del lavoro in totale autonomia dettandosi da solo i tempi e modi di

studio. Questo approccio si inserisce perfettamente nell'evoluzione formativa alla quale si sta assistendo ed alla quale si è accennato prima: il passaggio da una percezione della formazione come “obbligo” imposto dall'organizzazione e “subito” dall'individuo, ad una, invece, come grande opportunità di crescita personale e di sviluppo delle proprie competenze specifiche. Poiché la motivazione personale nell'auto-apprendimento è il driver fondamentale, l'organizzazione, fornendo gli adeguati strumenti, riesce a realizzare gli obiettivi personali dell'individuo che vuole migliorarsi, ma contemporaneamente garantisce a se stessa dei benefici in termine di sviluppo del capitale intellettuale.

## CAPITOLO 3: Eni Corporate University <sup>1</sup>

### 3.1 Storia, vision e mission dell'organizzazione

Eni, Ente Nazionali Idrocarburi, è una delle più grandi aziende energetiche al mondo, presente in oltre 80 paesi e con un numero di dipendenti pari a circa 82.300. Essa si opera in diversi campi come l'estrazione di gas e di petrolio, il trasporto e la vendita di quest'ultimi, la generazione di energia, la chimica e l'ingegneria. Questa società è stata fondata nel 1953 da Enrico Mattei, il quale anziché liquidare l'Agip e vendere tutti i suoi *asseti*, ha deciso di intraprendere una via più difficile che il tempo ha confermato essere la più giusta per riscuotere un grande successo. Mattei sosteneva l'idea di creare una compagnia energetica nazionale in grado di offrire l'energia agli italiani. Per fare ciò ha da subito cercato di far comprendere l'importanza dell'energia nello sviluppo economico italiano e si è mobilitato per primo sul piano internazionale, intraprendendo delle collaborazioni e delle alleanze strategiche, in quanto consapevole delle enormi opportunità che aprivano gli scenari internazionali. Nel periodo in questione sono stati siglati importanti patti con l'Egitto, Iran, Marocco, con numerose società come quelle inglesi in campo nucleare ed effettuati molti viaggi in Cina e nell'ex URSS. Purtroppo nel 1962 Mattei è deceduto in un incidente aereo. Nonostante questa grave perdita l'organizzazione non si è fermata, ma al contrario si è ampliata e migliorata tanto che proprio negli anni successivi vi sono stati innovazioni per quanto riguarda l'energia geocentrica e la conversione fotovoltaica. L'evoluzione non si è arrestata nemmeno negli anni 80-90, ma ha proseguito sempre seguendo lo stesso obiettivo: l'innovazione continua. Nel 1992 l'Eni è diventata una società per azioni e già nel 1995 viene quotata in Borsa di Milano, New York e Londra. Oggi l'Eni si presenta come una società molto forte posseduta al 70% dagli azionisti ed il 30% dallo Stato italiano. Recentemente è all'ordine del giorno il tema sulla salvaguardia dell'ambiente e l'Eni rappresenta una di quelle multinazionali sensibili a tale problematica. Essa infatti, pur continuando la ricerca di nuove fonti energetiche e di nuovi giacimenti, cerca di rendere compatibili tali sfide con l'introduzione di politiche eco sostenibili, ossia persegue l'obiettivo di abbattere l'impatto che l'emissione di sostanze nocive ha sull'ambiente. L'Eni, nonostante le sue elevatissime dimensioni e la sua importanza nel mercato globale, non si è mostrata immune alla crisi economico-finanziaria che ha colpito molti "paesi-clienti". Come è visibile dalla *Fig. 3.1*, le vendite sono leggermente diminuite di anno in anno, sancendo

---

<sup>1</sup>Le fonti prevalentemente utilizzate per la redazione di questo capitolo sono state il sito aziendale e varie testate giornalistiche.

così un lieve *trend* negativo soprattutto per quanto riguarda i rapporti commerciali internazionali.



Fig. 3.1: Il trend delle vendite di Eni in Italia e nel mondo dal 2011 al 2013

Fonte: Annual Report 2013 – [www.eni.com](http://www.eni.com)

Passando dai “paesi-clienti” ai cosiddetti “paesi-fornitori” (Fig. 3.2) non colpisce come la percentuale più alta riguardi la Russia, paese *leader* della produzione di metano grazie agli innumerevoli giacimenti presenti nel suo territorio.

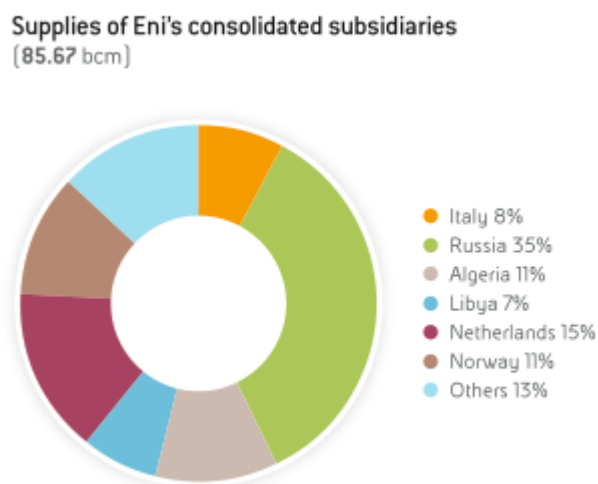


Fig. 3.2: I fornitori del'Eni

Fonte: Annual Report 2013 – [www.eni.com](http://www.eni.com)

Per introdurre la società oggetto di analisi, è necessario comprenderne la vision e la missione. La prima di queste consiste in un'immagine futura che l'azienda intende raggiungere ed è definita dal leader e condivisa all'interno di tutta la struttura organizzativa (rappresenta dunque una sorta di cultura aziendale originaria); la seconda invece è l'insieme degli obiettivi che definiscono il posizionamento aziendale. Mattei, fondatore dell'Eni, affermava in merito alla *vision*: “Vogliamo concorrere alla costruzione della nuova Italia, sviluppando un'impresa innovativa, fra le migliori del mondo, capace di generare ricchezza e benessere ovunque essa operi”. Tale visione si è identificata radicalmente all'interno dell'organizzazione, che nel corso di decenni ha sempre impostato il suo credo nello sviluppo tecnologico e nella creazione delle ricchezza per tutti i portatori d'interesse (*stakeholders*). La *mission* dell'Eni invece è la seguente: “Siamo un'impresa integrata nell'energia, impegnata a crescere nell'attività di ricerca, produzione, trasporto, trasformazione e commercializzazione di petrolio e gas naturale. Tutti gli uomini e le donne di Eni hanno una passione per le sfide, il miglioramento continuo, l'eccellenza e attribuiscono un valore fondamentale alla persona, all'ambiente e all'integrità” (fonte [www.eni.it](http://www.eni.it)) L'organizzazione Eni quindi punta ad uno sviluppo costante nelle varie fasi del settore energetico, ed è mossa da uno spirito di miglioramento continuo dei propri individui rispettando però il prossimo e l'ambiente. Le strategie attuali che l'Eni intende porre in essere sono molto complesse e riguardano principalmente i seguenti aspetti:

- **crescita della produzione di idrocarburi del 3% medio annuo** grazie ad ingenti investimenti nella continua esplorazione che viene fatta nei diversi continenti, e sfruttando la sua presenza in numerosi giacimenti. Eni sta investendo sempre di più nelle *start up*;
- **rinegoziazioni dei contratti** cercando di migliorare i costi di approvvigionamento e la flessibilità contrattuale. Il portafoglio diversificato degli approvvigionamenti rappresenta per L'Eni un vantaggio competitivo che le permette di avere maggiore potere contrattuale e di gestire la forte pressione competitiva dei mercati;
- **programma di riduzione costi** cercando di raggiungere dei risparmi complessivi di 1,7mld di euro nel 2017. Ciò è dovuto al calo dei consumi, alla competizione a basso costo di altri paesi e alla crisi globale economica. Tuttavia tale riduzione consiste non nella riduzione del personale o nella chiusura di determinate

raffinerie, ma bensì si procede ad una riconversione fatta caso per caso con l'obiettivo finale di garantire una sostenibilità economica di lungo periodo;

- **riduzione di emissioni** continuando con un *trend* poiché si è passato da 11mld del 2013 a 9 mld del 2014;
- **aumentare il *cash flow* operativo** da 11 mld del 2013 a oltre 15 mld del biennio 2014-2015.

Oltre a tali obiettivi elencati, l'Eni cerca di rispondere a delle sfide molto attuali definite da Giuseppe Recchi (presidente Eni). Quest'ultimo ha sottolineato come il settore energetico sarà ancora più importante nel futuro e come la sua azienda dovrà focalizzarsi sulla ricerca scientifica e sulla innovazione tecnologica. Proprio per questo motivo sono state accordate molte collaborazioni, tra cui anche con il Mit, (Massachusetts Institute of Technology), volte a creare innovazioni in grado di garantire e di sfruttare le energie rinnovabili ([www.blastingnews.com](http://www.blastingnews.com)). L'Eni quindi si pone l'obiettivo di continuare la sua tradizione innovativa e di mantenere il ruolo di primo piano nella scena internazionale per quanto riguarda il proprio settore di riferimento.

### **3.2 Valorizzazione del personale: Eni Corporate University**

I dati al numero di impiegati che vanta l'Eni (*Fig. 3.3*) bastano per capire l'importanza del fattore umano e di come la società cerca di svilupparlo e valorizzarlo al massimo.



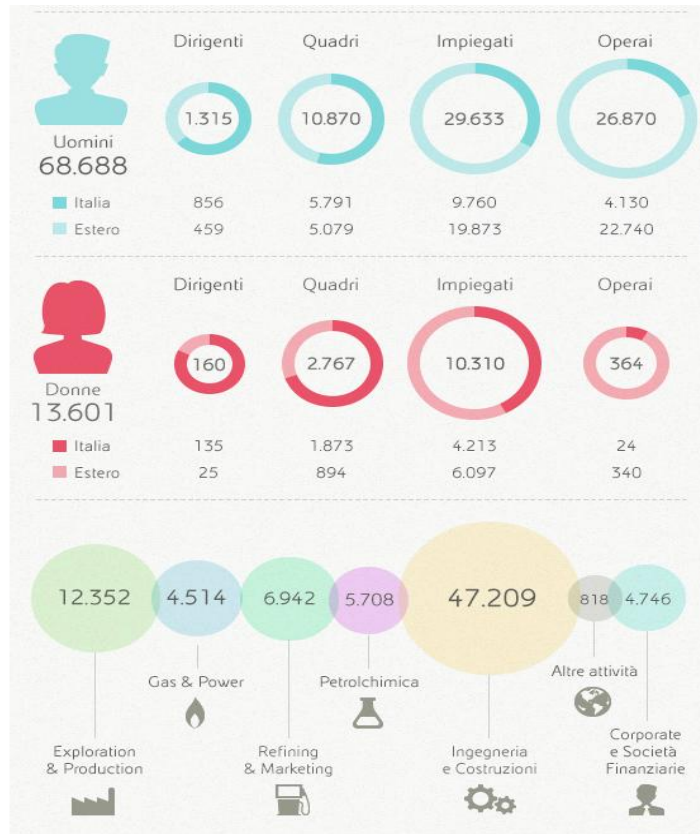


Fig.3.3: I dati relativi alle dimensioni dell'Eni in termini di numero di impiegati

Fonte: [www.eni.it](http://www.eni.it)

La cultura dell'Eni rivolta all'apprendimento e alla formazione ha radici lontane ed è nata già nel 1957, quando Enrico Mattei costituì la scuola di studi Superiori sugli Idrocarburi, la prima *business school* italiana. Mentre le altre grandi organizzazioni consideravano la gestione delle risorse umane come un fattore meramente amministrativo rivolto alla gestione delle semplici buste paga, Mattei riponeva grande fiducia nel suo personale, considerandolo un fattore essenziale che andava seguito e motivato. In un periodo come quello del dopoguerra e in un'Italia ancora disastrosa e priva di risorse fisiche (esempio infrastrutture inadeguate), il creatore dell'Eni poteva contare solo sulla qualità delle proprie persone. Lo sviluppo formativo continua anche nei decenni successivi e infatti nel 1973 è nato lo IAFE (Istituto Aggiornamento e Formazione Eni) con l'obiettivo preciso di sviluppare e migliorare le competenze manageriali dei propri dirigenti, mentre nel 1998 si è assistito alla creazione di Eni Formazione che aggiunge nei suoi obiettivi sviluppi di *know how* trasversali come lingue o informatica. Nel 2001 si è avvertita l'esigenza di sviluppare un organo forte di riferimento che potesse accorpate tutte le istituzioni formative già esistenti al fine di coordinare e creare un processo formativo efficiente e

capace di sfruttare le eventuali sinergie esistenti. E così in quell'anno avviene la nascita della *Eni Corporate University*. Tale organo si pone come obiettivi:

- permettere una visione unitaria attraverso un unico centro di competenza;
- operare in stretta coerenza con le strategie globali dell'Eni e delle singole aree di *business*;
- favorire l'innovazione;
- rafforzare rapporti con l'ambiente esterno, ossia con università, scuole di *management*, altre compagnie ecc;
- attrarre persone di valore e capitalizzare le loro competenze;
- massimizzare l'efficienza operativa

(Fonte: [www.eni.it](http://www.eni.it) )

Dall'analisi di tali scopi si percepisce come l'*Eni Corporate University* è più di un semplice polo di apprendimento visto che rappresenta una vera e propria unità strategica del *business*. Essa infatti deve reperire, selezionare le persone di valore, fare loro formazione, potenziare la propria *employer branding* e diffondere la cultura dell'organizzazione al suo interno. Oltre a questo si occupa della diffusione della conoscenza e della stimolazione all'apprendimento continuo, cercando di perfezionare il proprio sistema di *knowledge management*. Con quest'ultimo la *Eni Corporate University* cerca di creare le condizioni migliori possibili che possono essere utili a rendere un'organizzazione capace di apprendere continuamente. Proprio per questo si assiste all'introduzione del sistema *knowledge management* (Fig. 3.4) che costituisce un processo innovativo e di cambiamento. La *Eni Corporate* con tale strumento cerca di lavorare su aspetti "meno accademici e tecnici", ma ugualmente importanti come la motivazione, la comunicazione in supporto ad un clima di fiducia e la collaborazione con l'obiettivo di finale di portare gli individui a sviluppare nuove conoscenze all'interno dell'organizzazione e di condividere quelle tacite, non codificabili e frutto di esperienze passate. L'*Eni Corporate University* ha creato numerose comunità di pratiche, ovvero quegli ambienti che mettono in comunicazione i dipendenti agevolando la circolazione di esperienze e il confronto su determinate tematiche di interesse. Attraverso questa interazione è possibile accrescere oltre le conoscenze proprie, anche quelle della organizzazione considerata nel suo complesso. (fonte [www.eni.it](http://www.eni.it)).

Knowledge management			
(numero)	2011	2012	2013
Comunità/network di conoscenze per settore di applicazione	58	63	65
- business	53	53	55
- trasversale	5	10	10
Partecipanti a comunità/network di conoscenza per settore di applicazione	3.634	4.732	5.676
- business	3.376	4.098	4.909
- trasversale	258	634	767

Fig. 3.4: Il Knowledge Management in Eni

Fonte: [www.eni.it](http://www.eni.it)

Dalla Fig. 3.4 si percepisce come l'Eni continua ad investire sempre di più nelle comunità di pratiche, a dimostrazione del fatto che queste rappresentino per l'organizzazione una concreta opportunità di sviluppo interno di conoscenze e soluzioni capace di ottimizzare la *performance* organizzativa. La formazione in *Eni Corporate University* viene svolta con il costante aggiornamento degli strumenti metodologici e con l'utilizzo delle più innovative metodologie che permettono maggior flessibilità, ricorrendo sia alle lezioni e al *web-based training*, oppure con l'utilizzo di *business game* o video interviste. La formazione quindi cerca di avvalersi sempre di più delle innovazioni tecnologiche con l'obiettivo di migliorare e stimolare l'apprendimento continuo. Oltre all'utilizzo delle metodologie di apprendimento elencate, si assiste anche al cambiamento degli strumenti con cui si apprende tanto che nella *Eni Corporate University* vengono introdotte e distribuite le strumentazioni multimediali come *tablet* o *Eboard*. Tali supporti permettono l'immediato reperimento delle informazioni necessari per la lezione per lo studio pre o post lezione, la registrazione della lezione, lo svolgimento di test e questionari e il confronto con i propri colleghi di corso presenti in aula oppure, grazie al strumento tecnologico, in qualsiasi altra sede all'estero. Gli ambiti formativi di cui l'*Eni Corporate University* si occupa sono tre:

- Industriale: si occupa di sviluppare le competenze specifiche per poter lavorare nelle varie strutture Eni. Più precisamente si sviluppano delle competenze

tecnico-professionali rivolte a molteplici destinatari (neo assunti, operai, tecnici ad alta specializzazione). Le aree di formazione industriale si distinguono in: geologia, geofisica, perforazione, produzione, manutenzione, salute, sicurezza, ambiente e qualità;

- **Manageriale:** l'obiettivo di questo tipo di formazione consiste nel sviluppare delle capacità manageriali specifiche che rendono possibile diffondere la cultura organizzativa, sviluppare le relazioni, la capacità di lavorare in *team* anche in contesti multiculturali e garantire la costante coerenza tra le competenze strategiche e l'evoluzione del *business*;
- **Commerciale e supporto al *business*:** si occupa di sviluppare quelle competenze in specifiche aree di supporto al *business* e alla sua evoluzione. Si sviluppano le competenze specifiche del personale nelle seguenti aree: *project management*, *marketing*, contabilità, conoscenze finanziarie ed economiche. Inoltre non bisogna dimenticare la formazione in ambito informatico con corsi specifici allo sviluppo di ITC al fine di supportare i sistemi informativi Eni.

Oltre a sviluppare le competenze in questi ambiti formativi specifici l'*Eni Corporate University* si impegna a garantire una formazione totale alle proprie risorse umane. Come affermava infatti Salvatore Sardo, il presidente dell'*Eni Corporate University*: "Il compito della nostra struttura è quello di sviluppare le competenze del personale e di diffondere una comune corporate *identity*. Ma abbiamo un'attività formativa a 360 gradi. Il personale dell'Eni deve avere la capacità di operare in tutti i campi del nostro settore: dalla ricerca petrolifera al *drilling* dalla manutenzione degli impianti al *project management*" (articolo del giornale 7 settembre 2011 [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)) La *corporate University* pone molta attenzione anche alle nuove risorse e infatti essa svolge al suo interno più di un programma rivolto a questo. La famosa scuola Enrico Mattei, che rappresenta una parte integrante della Corporate, nel 1991 ha istituito un corso rivolto agli studenti laureati italiani e stranieri: MEDEA, ossia l'acronimo di *Master in Management ed Economia dell'Energia e dell'Ambiente* (Fig. 3.5). MEDEA è composto da tre indirizzi di studio quali *Energy Industry Economics* (EIE), *Business Administration in Energy Industry* (BAE) e *Managing Technical Assets in Energy Industry* (MTA). L'obiettivo di tali corsi è fornire una formazione specializzata ed approfondita al neo laureato in modo da sviluppare in esso le competenze specifiche richieste dall'organizzazione. Il corso ha una durata di 10 mesi e l'ammissione è molto complessa e tuttavia non assicura l'assunzione da parte di Eni. Quest'ultima avviene attraversando 3 *step*: valutazione del *curriculum*, approfondimento del profilo psico-attitudinale

attraverso un *assessment* e svolgimento di prove di matematica per gli ingegneri e di macro e micro economia per gli economisti per valutare le competenze puramente tecniche del candidato. Vengono selezionati al massimo 50 studenti ed il corso viene svolto interamente all'interno della struttura *Eni Corporate University* attraverso modelli didattici basati sulle lezioni in aula, esercitazioni con l'utilizzo di *software* specifici e progetti di lavori in gruppo con la società Eni. Il corso permette di vivere pienamente la realtà organizzativa grazie alla presenza di un *team* di docenti provenienti da università italiane ed estere e con la collaborazione di *manager* e specialisti di diverse aree organizzative Eni. È possibile perfino visitare le unità Eni come ad esempio i pozzi petroliferi per vedere meglio la realtà industriale (fonte dal giornale 9 novembre 2011 [www.larepubblica.it](http://www.larepubblica.it)).

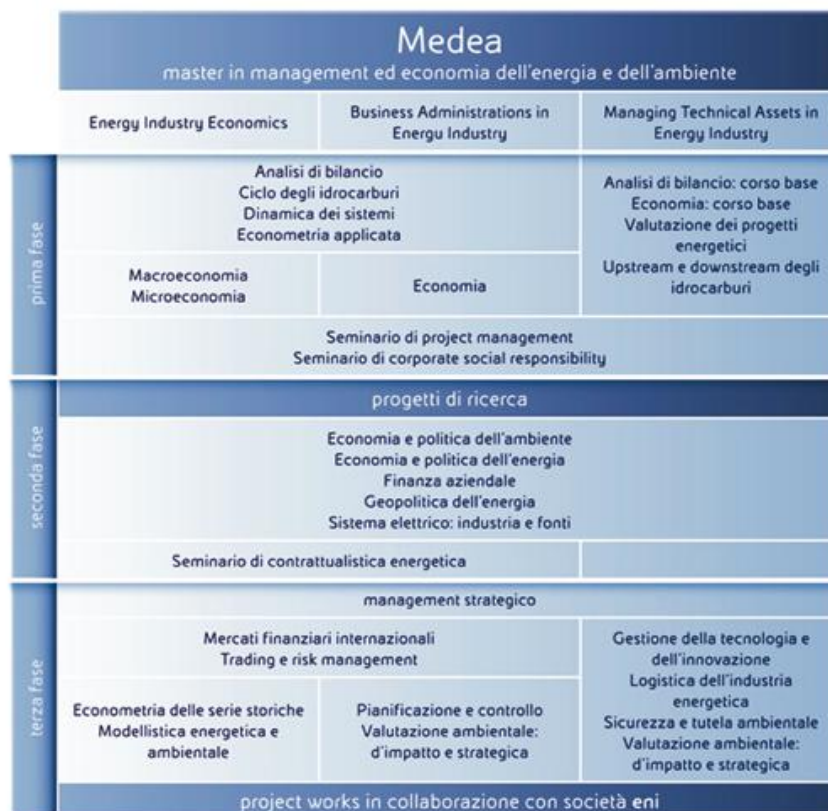


Fig. 3.5: MEDEA (Master in Management ed Economia dell'Energia e dell'Ambiente)

Fonte. [www.temi.repubblica.it](http://www.temi.repubblica.it)

Oltre al master MEDEA, l'Eni ha attivato a partire dall'anno accademico 2007-2008, due *master* universitari di primo livello e due di secondo in collaborazione con quattro diversi atenei (il Politecnico di Torino, l'Università Cattolica di Milano, l'Università di Pavia e l'Università degli studi dell'Aquila). Anche in questo caso i programmi didattici sono in stretto collegamento con le attività specifiche dell'organizzazione Eni che permette agli iscritti di partecipare ad un suo *stage* (fonte di quest'ultima parte [www.cestor.it](http://www.cestor.it)). L'Eni puntualmente collabora con le più prestigiose università internazionali, come ad esempio il Mit con il quale, come si è visto precedentemente, ha una forte *partnership*. Infine nel 2003 è stata creata Eirl con il compito di sviluppare l'*employer branding* della organizzazione e di occuparsi del *recruiting* dei nuovi talenti da tutto il mondo. Eni infatti, essendo una organizzazione internazionale, valorizza la diversità cercando di sfruttarla come fosse un vantaggio competitivo volto ad attirare e trattenere le risorse migliori. L'*Eni Corporate University*, in conclusione, rappresenta sicuramente un'entità che contribuisce alla creazione di maggiore valore per l'organizzazione come ritengono numerosi studiosi tra cui il professor Mario Montini il quale afferma: “Una buona *corporate academy* è un fattore di competitività che serve sia in tempi floridi sia in tempi di difficoltà, è una struttura all'interno della quale un'impresa raccoglie, ordina, e mette in condivisione saperi, valori, comportamenti, strategie, e prassi e che si configura come elemento di coesione e crescita fondamentale, soprattutto nelle imprese a rete” (fonte [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)). Proprio per questo motivo in Italia oltre alla *Eni Corporate University* si sono sviluppate altre numerosi centri di formazione in diverse organizzazioni (Fig. 3.6). La caratteristica comune di è la loro dimensione: quasi tutte infatti presentano fatturati superiori a 100 milioni di euro (il 71% ben oltre 500mln) e hanno un numero di dipendenti ampiamente superiore a 1000 unità. Da questi dati si evince l'esigenza proprio di queste organizzazioni nel creare le *Corporate Univeristy*, esse infatti oltre ad sviluppare il capitale umano si pongono l'obiettivo di diffondere al maggior numero di persone contenuti e conoscenze.

ID	Impresa	Settore
1	Angelini Farmaceutica	Farmaceutico Largo Consumo
2	Barilla	Alimentare
3	BNL	Bancario
4	Bosch	Tecnologia e servizi
5	Cariparma	Credito
6	Chloride	Elettronica
7	Enel	Energia
8	Eni	Energia
9	Enigen	Servizi - Attività di consulenza
10	Ferrero	Confectionary
11	Fondiaria	Assicurazioni
12	Generali	Assicurativo Finanziario
13	Hera	Servizi di pubblica utilità - Multiutility
14	HP	ICT
15	Illy	Alimentare
16	Indesit	Produzione e commercializzazione elettrodomestici
17	Kedrion	Biofarmaceutico - Plasmaderivati
18	KPMG	Revisione e consulenza
19	Landi Renzo	Metalmeccanico - Automotive
20	Lombardini	Metalmeccanico
21	Mediolanum	Servizi
22	Pirelli	Gomma e Plastica
23	Poste Italiane	Attività delle Poste Nazionali
24	Reale Mutua Assicurazioni	Assicurativo/Bancario
25	SEAT Pagine Gialle	Servizi
26	Sirti	Impiantistico telecomunicazioni
27	Technogym	Fitness e Wellness
28	Telecom Italia	Telecomunicazioni
29	TenarisDalmine	Metalmeccanico, produzione di tubi senza saldatura
30	Unipol	Assicurazione Banca
31	Vodafone	Telecomunicazioni

<sup>7</sup> Il settore merceologico di appartenenza è stato indicato dalle imprese stesse nell'ambito della rilevazione

Fig. 3.6: Le Corporate Univeristy presenti in Italia.

Fonte: [www.confindustria.it](http://www.confindustria.it) – Report Corporate University 2013

Si assiste negli ultimi anni ad un crescita del 28% degli investimenti nelle *accademy* e ad una erogazione di formazione crescente. A conferma di ciò basti pensare che l'*Eni Corporate University* ha svolto 4,3 milioni di ore di formazione (fonte [www.eni.it](http://www.eni.it)), dati che fanno capire quanto le grandi organizzazioni credono nelle risorse umane e sono

consapevoli che in un futuro giocheranno sempre di più un ruolo di primo ordine grazie allo sviluppo delle conoscenze che porteranno a sviluppare competenze distintive.



## Conclusioni

il principale obiettivo del lavoro svolto era quello di approfondire il mutamento e l'importanza acquisita negli anni della formazione e spiegare come essa collabora a creare valore. Analizzando in maniera specifica i vari processi si è visto come la formazione nel corso degli anni ha avuto senza ombra di dubbio una costante evoluzione. Tale evoluzione ha colpito la formazione sotto due punti di vista, uno più meramente organizzativo l'altro invece nelle metodologie specifiche. Andando a vedere il primo punto, si vede come con il cambiamento economico-sociale, ha fatto capire che l'individuo, ma in generale l'organizzazione stessa in quanto composta da quest'ultimi, doveva modificare il suo approccio per cercare di riuscire a stare al passo con i mutamenti e saper aggiornare continuamente i propri modi di operare per riuscire ad ottenere risultati migliori rispetto ai concorrenti. La formazione quindi si affianca alla strategia, in quanto quest'ultima stabilendo degli obiettivi di lungo periodo, necessita di un unità organizzativa in grado di "seguire" ed aggiornare le competenze degli individui le quali (mi riferisco alle competenze), nell'epoca contemporanea, possono diventare obsolescenti o anche semplicemente incongruenti con la strategia e il mercato. Questo è un primo ma importante cambiamento riguardo alla formazione che ho cercato di sottolineare in questo lavoro. Il secondo punto riguarda invece più l'aspetto metodologico. Oggi infatti con la presenza di nuovi strumenti tecnologici e con la necessità degli individui di apprendere più velocemente possibile senza però assentarsi dal proprio posto di lavoro ha dato modo allo sviluppo di nuovi strumenti come quello *blended*. Tali strumenti di qui abbiamo parlato nel capitolo due rappresentano sicuramente il futuro per l'evoluzione formativa ma tuttavia oggi sono in netta minoranza rispetto agli strumenti tradizionali come le aule. La formazione quindi continua la sua inesorabile fase di sviluppo che la rende da questo punto molto affascinante e ricca di studi da svolgere per cercare di trovare soluzioni e modelli che possono essere efficienti e congruenti con i tempi moderni. Infatti ancora oggi sussistono molteplici dubbi sulle fasi molto critiche della formazione, come l'analisi dei bisogni formativi o valutazione dei risultati, fasi che probabilmente nel futuro saranno studiate ed analizzate più a fondo. Per passare dalla teoria alla realtà organizzativa, alla fine del lavoro ho svolto uno studio sulla *Eni Corporate University*. Tale analisi ha dimostrato come una grande organizzazione come L'Eni, ha creduto e crede fortemente nel progetto della "formazione", quest'ultima viene indicata anche nella sua *mission* aziendale. Tuttavia la nascita di tali organi è un fenomeno su larga scala, dall'inizio degli

anni due mila infatti sono state costituite più di 30 *Corporate Accademy* nelle grandi organizzazioni e il numero è in crescita anche nelle imprese di medie dimensioni che cominciano ad investire nella formazione. Tali dati sottolineano quindi come c'è sempre maggior diffusione dell'idea che la formazione possa rappresentare una soluzione più che valida per le organizzazioni per uscire dalla crisi e sviluppare posizioni di *leadership*. Il capitale umano, non è mai stato così importante come oggi, ed è per questo che esso va seguito e valorizzato, perché rappresenta la via per uno sviluppo costante e continuo.

## Bibliografia

- Amenolda E. (2007), *Corporate Recruiting. Employer Branding e nuove tendenze*, Anthea Cosulting Bologna;
- Amiccuci F. e Gabrielli G. (2013), *Boundaryless learning: nuove strategie e strumenti di formazione*, Franco Angeli editore;
- Auteri E. (2009), *Management delle risorse umane. Fondamenti professionali*, Guerini e Associati;
- Barney J.B. (1991), *Firm resource and competitive advantage* in: *Journal of Management*, no.17, pp.99-120;
- Bulgarelli A. (2012), *Il lifelong learning come risposta al declino delle skills*, in: Osservatorio ISFOL;
- Butera F. (1999), *I lavoratori della conoscenza: il lavoro, la formazione, la rappresentanza*, in: *Il sapere e il lavoro*, a cura di Andrea Ranieri, Franco Angeli editore, Milano;
- Camuffo A. e Costa G. (1990), *Strategia d'impresa e gestione delle risorse umane*, Cedam, Padova;
- Costa G, Gianecchini M (2009), *Risorse Umane: persone, relazioni e valore*, Mc Graw-Hill;
- Costa M. (1999), *L'estetica dei media: avanguardia e tecnologia*, Castelvechi, Roma;
- Freeman E.R., Rusconi G, Dorigatti M. (2007), *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli editore;
- Gabrielli G. e Profili S. (2012), *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Milano;
- Gabrielli G. (2007), *Sulla fiducia e sul coaching*, in: *Voce della Vallesina*;
- Goguelin P. (1971), *La formazione psicosociale nelle organizzazioni*, Isedi, Milano;
- Grant R.M., (2005), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing;
- Kirkpatrick D., (1959-1960), in: *Journal of American Society of training Directors*;

- Nonaka e Takeuchi, (1995), *The knowledge-creating Company*, Oxford University Press, New York
- Porter M.E., (1997), *La strategia competitiva analisi per le decisioni*, Compositori editore;
- Profili S, (2004), *Knowledge Management. Approcci teorici e strumenti gestionali*, Franco Angeli editore, Milano;
- Quaglino G.P. (1981), *Il processo di formazione*, Franco Angeli editore;
- Quaglino G.P. (2000), *Le vie della formazione alle leadership*, Franco Angeli editore;
- Quaglino G.P. (2005), *Fare formazione: i fondamenti della formazione e i nuovi traguardi*, Cortina Raffaello editore;
- Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci;
- Trentin G. (2004), *Apprendimento in rete e condivisione della conoscenza*, Franco Angeli editore.
- Ulrich D. (1997), *Human Resource champions*, Harvard Business school Press Boston, Massachussets.

**Sitografia:**

- [www.asfor.it](http://www.asfor.it)
- [www.blastingnews.com](http://www.blastingnews.com)
- [www.cestor.it](http://www.cestor.it)
- [www.confindustria.it](http://www.confindustria.it)
- [www.eni.it](http://www.eni.it)
- [www.eni.com](http://www.eni.com)
- [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)
- [www.larepubblica.it](http://www.larepubblica.it)
- [www.lastampa.it](http://www.lastampa.it)
- [www.isfol.it](http://www.isfol.it)