



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa
Corso di Studi in Management e finanza

Tesi di Laurea Magistrale

**RISORSE UMANE A DISTANZA:
L'EVOLUZIONE DELLA FORMAZIONE
DURANTE E DOPO LA PANDEMIA**

Relatore:

Chiar.ma Prof.ssa Silvia Gandini

A handwritten signature in black ink that reads 'Silvia Gandini'.

Candidato:

Enrica Chierгато

Matricola: 10011538

A handwritten signature in blue ink that reads 'Enrica Chierгато'.

ANNO ACCADEMICO 2022/2023

Indice

Introduzione

Capitolo 1

L'impatto della pandemia sulla formazione a distanza

- 1.1. Introduzione alla formazione a distanza prima della pandemia
- 1.2. L'emergenza sanitaria e l'aumento dell'adozione della formazione a distanza
- 1.3. Vantaggi e sfide della formazione a distanza durante la pandemia
- 1.4. Il ruolo delle risorse umane nell'implementazione della formazione a distanza

Capitolo 2

Lo sviluppo della formazione a distanza durante la pandemia

- 2.1. Innovazioni tecnologiche e piattaforme per la formazione a distanza
- 2.2. Adattamento dei contenuti formativi per la modalità a distanza
- 2.3. Formazione degli istruttori e degli addetti alla formazione a distanza
- 2.4. Misurazione dell'efficacia della formazione a distanza durante la pandemia
- 2.5. Dati statistici

Capitolo 3

L'impatto duraturo della formazione a distanza dopo la pandemia

- 3.1. Crescita e consolidamento della formazione a distanza nel post-pandemia
- 3.2. Modelli ibridi di formazione: integrazione tra formazione a distanza e formazione in presenza
- 3.3. Adattamento dei processi di reclutamento e selezione alle competenze necessarie per la formazione a distanza

3.4. Ruolo delle risorse umane nella promozione e supporto della formazione a distanza a lungo termine

3.5. Dati statistici

Capitolo 4

Case study: l'implementazione di un programma di formazione a distanza nelle risorse umane di un'azienda durante e dopo la pandemia

4.1. Descrizione dell'azienda e del settore delle risorse umane

4.2. Le sfide affrontate durante la pandemia e l'adozione della formazione a distanza

4.3. Strategie e strumenti utilizzati per implementare la formazione a distanza

4.4. Risultati ottenuti e impatto sulla produttività e lo sviluppo delle risorse umane

Conclusioni: lezioni apprese e prospettive future per la formazione a distanza nell'azienda

Bibliografia

Introduzione

L'emergenza sanitaria globale scatenata dalla pandemia di COVID-19 ha portato a cambiamenti radicali nel mondo del lavoro, spingendo le organizzazioni a rivedere e adattare rapidamente le proprie strategie, soprattutto nel campo della formazione e dello sviluppo delle risorse umane. In questo contesto di trasformazione, la formazione a distanza è emersa come uno strumento vitale, non solo come risposta immediata alle restrizioni imposte dalla pandemia, ma anche come opportunità per ripensare e innovare i processi formativi aziendali.

La tesi esplora l'evoluzione della formazione a distanza durante e dopo la pandemia, analizzando l'impatto che questi cambiamenti hanno avuto sulle pratiche delle risorse umane e sullo sviluppo professionale dei dipendenti. Attraverso un'analisi approfondita che spazia dalle fasi iniziali dell'emergenza sanitaria fino al consolidamento dei modelli di formazione a distanza nel post-pandemia, si intende offrire una panoramica completa delle sfide, delle innovazioni e delle opportunità che hanno caratterizzato questo periodo di transizione.

L'elaborato si struttura in quattro capitoli principali. Il primo capitolo pone le basi, esaminando l'impatto iniziale della pandemia sulla formazione a distanza, i vantaggi e le sfide emerse e il ruolo cruciale delle risorse umane nell'adattamento a queste nuove esigenze.

Il secondo capitolo si concentra sullo sviluppo della formazione a distanza durante la pandemia, evidenziando le innovazioni tecnologiche, l'adattamento dei contenuti formativi e la misurazione dell'efficacia di questi programmi. Nel terzo capitolo, l'attenzione si sposta sull'impatto duraturo della formazione a distanza, esplorando la crescita e il consolidamento di questi approcci nel post-pandemia e il loro impatto sui processi di reclutamento e selezione.

Infine, il quarto capitolo presenta un case study dettagliato su come un'azienda, TechSolutions, ha implementato e adattato il proprio programma di formazione a distanza, affrontando le sfide imposte dalla pandemia e sfruttando l'opportunità per

migliorare la produttività e lo sviluppo delle risorse umane. Attraverso questo esame, si mira a fornire insight preziosi e considerazioni pratiche per le organizzazioni che cercano di navigare nel paesaggio in continua evoluzione della formazione a distanza.

Capitolo 1

L'impatto della pandemia sulla formazione a distanza

Sommario: 1.1. Introduzione alla formazione a distanza prima della pandemia; 1.2. L'emergenza sanitaria e l'aumento dell'adozione della formazione a distanza; 1.3. Vantaggi e sfide della formazione a distanza durante la pandemia; 1.4. Il ruolo delle risorse umane nell'implementazione della formazione a distanza

1.1. Introduzione alla formazione a distanza prima della pandemia

La formazione a distanza, anche nota come formazione online o e-learning, è un metodo di apprendimento che consente alle persone di acquisire conoscenze e competenze tramite l'uso di tecnologie digitali, senza la necessità di essere fisicamente presenti in un'aula tradizionale. Essa sfrutta internet e altre tecnologie digitali per fornire materiali didattici, risorse interattive, comunicazione e valutazione degli studenti. Gli studenti possono accedere ai contenuti del corso, partecipare a discussioni, fare esercizi e interagire con gli insegnanti e gli altri studenti attraverso piattaforme online, chat, forum, videoconferenze e altri strumenti di comunicazione¹.

Questa modalità di apprendimento offre diversi vantaggi, come la flessibilità di orario e luogo, poiché gli studenti possono accedere ai materiali e partecipare alle lezioni da qualsiasi dispositivo connesso a internet. Inoltre, consente agli studenti di progredire a un ritmo individuale, adattando lo studio alle proprie esigenze e capacità².

¹ Al-Arimi, A. M. A. K. (2014). Distance learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152, 82-88.

² Tarr, M. (1998). Distance learning-bringing out the best in training. *Industrial and Commercial Training*, 30(3), 104-106.

La formazione a distanza può essere utilizzata in diversi contesti, come l'istruzione formale (scuole, università) e l'istruzione informale (corsi di formazione professionale, sviluppo personale). È particolarmente utile per coloro che lavorano o hanno impegni familiari, poiché permette di conciliare lo studio con altre responsabilità.

Tuttavia, è importante sottolineare che la formazione a distanza richiede anche una buona dose di autodisciplina e motivazione da parte degli studenti, in quanto richiede una maggiore autonomia nell'apprendimento e nel gestire il proprio tempo. Inoltre, l'interazione diretta con gli insegnanti e gli altri studenti può risultare limitata rispetto all'insegnamento tradizionale in presenza³.

Negli ultimi anni, la formazione a distanza ha conosciuto un notevole sviluppo grazie ai continui progressi nelle tecnologie digitali e all'ampia diffusione di internet. Tuttavia, è importante considerare i suoi limiti e cercare di trovare un equilibrio tra l'apprendimento online e le esperienze di apprendimento in presenza per massimizzare i risultati educativi.

La formazione a distanza ha radici che risalgono a diversi decenni fa. In principio era strettamente radicata nell'ambito universitario. Le Università, in alcuni casi, spedivano il materiale a casa per consentire a chi era lontano di partecipare alle lezioni. La didattica a distanza ha una storia assai remota. In origine, però, essa fu concepita come uno strumento per compensare l'impossibilità per alcuni studenti di seguire i corsi che le Università tenevano tradizionalmente in aula. Si può sostenere, comunque, che tale modalità di insegnamento è stata introdotta contestualmente alla progressiva valorizzazione del ruolo degli uffici postali⁴.

Tuttavia, inizialmente la didattica a distanza rappresentava una pratica occasionale, frutto dell'iniziativa di alcuni professori che si preoccupavano soprattutto di

³ Palumbo, C. (2001). La valutazione dei risultati della formazione aziendale: un caso di formazione a distanza. *La valutazione dei risultati della formazione aziendale: un caso di formazione a distanza*, 1000-1002.

⁴ Perissinotto, A., & Bruschi, B. (2020). *Didattica a distanza: com'è, come potrebbe essere*. Gius. Laterza & Figli Spa.

aumentare le possibilità per gli studenti di accedere alle lezioni, consentendo dunque a tutti gli studenti, in particolare a quelli svantaggiati, di avere accesso alla formazione universitaria senza soffrire in maniera significativa l'impossibilità di seguire fisicamente.

Nel corso della seconda metà del Novecento, tuttavia, la didattica a distanza si è progressivamente evoluta soprattutto nell'ambito dell'istruzione superiore. Se inizialmente la didattica a distanza era una prerogativa delle più importanti università, ora cominciava a diventare uno strumento utilizzato anche da altre realtà che cominciarono a specializzarsi proprio nell'insegnamento e nella formazione a distanza.

Si tratta di vere e proprie università senza un campus o una struttura di riferimento, un modello che Keegan definisce come «un modello industriale di progettazione, produzione, e trasmissione della conoscenza a distanza»⁵. Negli Stati Uniti soprattutto si diffonde il modello della didattica a distanza. Le università tradizionali danno l'input per la diffusione di questo nuovo metodo di insegnamento soprattutto a partire dagli anni Sessanta. Basti pensare che nel solo 1968 centinaia di Università preparano a distanza quasi due milioni di studenti.

Negli anni Novanta la didattica a distanza rappresenta ormai una realtà: un rapporto ufficiale del 1997 del National Center for Education Statistics statunitense mostra che più della metà delle istituzioni pubbliche di insegnamento superiore offrono agli studenti la possibilità di formarsi a distanza.

Se negli Stati Uniti sono state soprattutto le Università a darsi da fare per sviluppare questa nuova modalità di insegnamento, in Europa la situazione è diversa: sono infatti soprattutto gli Stati a cercare di valorizzare la didattica a distanza creando vere e proprie università a distanza. Si pensi, ad esempio, a quanto si verifica nel Regno Unito, in cui l'iniziativa della Open University nasce proprio per volontà della politica, in particolare del partito laburista; lo stesso si verifica anche in

⁵ Keegan, D. (1994). *Principi di istruzione a distanza*. Firenze: La Nuova Italia.

Francia, in cui la formazione a distanza è centralizzata nell'ambito dell'istruzione scolastica statale⁶.

In Italia la formazione a distanza si è imposta più lentamente. Nel corso degli anni Sessanta e Settanta, infatti, sono poche le Università che offrono questa possibilità, anche perché non era previsto l'obbligo della presenza ai corsi, per cui non era giudicato opportuno valorizzare la didattica a distanza.

La formazione a distanza nel contesto aziendale, invece, può essere fatta risalire all'utilizzo delle prime forme di tecnologia per la trasmissione di informazioni a distanza. Con l'avvento delle tecnologie digitali e della connessione a Internet, la formazione a distanza ha subito una rapida evoluzione. Negli anni '90 sono emersi i primi programmi di apprendimento online basati su piattaforme e-learning. Questi programmi hanno iniziato a sfruttare l'accesso a Internet per fornire materiali didattici, interazioni in tempo reale e strumenti di valutazione online⁷.

Con il passare degli anni, la formazione a distanza è diventata sempre più diffusa e ha beneficiato di avanzamenti tecnologici come videoconferenze, forum di discussione, lezioni registrate, quiz online e altre interattività. Piattaforme di apprendimento online come Moodle, Blackboard e Coursera hanno contribuito a rendere la formazione a distanza accessibile a un vasto pubblico.

Oggi, la formazione a distanza è un settore in crescita, con numerose istituzioni accademiche, organizzazioni di formazione professionale e aziende che offrono corsi e programmi online.

Prima della pandemia di COVID-19, la formazione a distanza nel contesto della formazione professionale era già diffusa e utilizzata da molte organizzazioni. Le aziende offrivano corsi e programmi di formazione online per migliorare le competenze e le conoscenze dei propri dipendenti⁸.

⁶ Toselli, L. (2020). *La didattica a distanza: funziona, se sai come farla*. Edizioni Sonda.

⁷ Fata, A. (2003). La Qualità nella Formazione a Distanza. *Psico-Pratika*, 4.

⁸ Bottallo, E., & Maraschi, E. (2012). *Innovare la formazione aziendale*. E-formazione by ConsulmanSpA.

La formazione a distanza nel contesto della formazione professionale poteva assumere diverse forme, tra cui: le aziende creavano corsi online su argomenti specifici legati alle competenze richieste sul posto di lavoro. Questi corsi potevano essere sviluppati internamente o forniti da fornitori esterni specializzati. I dipendenti potevano seguire i corsi da remoto, accedendo a materiali didattici, lezioni online, quiz e altre risorse interattive.

Le aziende, poi, organizzavano già webinar e sessioni di formazione virtuale in cui esperti del settore o formatori condividevano conoscenze e informazioni pertinenti. I dipendenti potevano partecipare a queste sessioni in tempo reale o accedere alle registrazioni successivamente. Adottavano piattaforme di apprendimento online per fornire una varietà di corsi e risorse formative. Queste piattaforme consentivano ai dipendenti di accedere a contenuti interattivi, moduli di apprendimento, esercizi di valutazione e spazi di discussione per collaborare con colleghi e formatori⁹.

Ancora, le aziende offrivano programmi di certificazione online per validare le competenze e le conoscenze acquisite dai dipendenti. Questi programmi di certificazione potevano essere sviluppati internamente o erano forniti da enti di certificazione riconosciuti nel settore; inoltre, fornivano risorse online come video didattici, tutorial, guide di riferimento e forum di supporto per consentire ai dipendenti di accedere a informazioni e risposte alle loro domande in modo autonomo.

La formazione a distanza nel contesto della formazione professionale prima del COVID-19 consentiva alle aziende di fornire formazione continua e sviluppo professionale ai dipendenti in modo flessibile, riducendo i costi di spostamento e facilitando l'accesso a risorse formative di alta qualità¹⁰.

⁹ Bottallo, E., & Maraschi, E. (2012). *Innovare la formazione aziendale*. E-formazione by ConsulmanSpA.

¹⁰ Ibidem.

1.2. L'emergenza sanitaria e l'aumento dell'adozione della formazione a distanza

L'emergenza sanitaria causata dalla pandemia di COVID-19 ha avuto un impatto significativo sull'adozione della formazione a distanza aziendale. Le aziende si sono trovate ad affrontare restrizioni di distanziamento sociale, chiusure di uffici e fabbriche e la necessità di adattarsi a nuove modalità di lavoro remote. Di conseguenza, molte di esse hanno implementato programmi di formazione a distanza per continuare a sviluppare le competenze dei propri dipendenti e garantire la continuità operativa.

La migrazione verso l'apprendimento online è stata uno dei principali effetti dell'emergenza sanitaria sulla formazione a distanza aziendale. Prima della pandemia, molte aziende facevano affidamento sulla formazione in presenza, organizzando workshop, seminari e sessioni di formazione in aula¹¹.

Tuttavia, con le restrizioni imposte dalla pandemia, le aziende sono state costrette a cercare alternative per continuare a fornire formazione ai dipendenti senza metterli a rischio. Di conseguenza, molte organizzazioni hanno abbracciato l'apprendimento online come soluzione pratica e sicura.

La migrazione verso l'apprendimento online ha comportato la scelta e l'implementazione di piattaforme di apprendimento online. Queste piattaforme consentono di creare e distribuire materiali didattici, offrire corsi interattivi, monitorare i progressi degli studenti e fornire supporto attraverso strumenti di comunicazione integrati.

Le aziende hanno dovuto adattare i propri contenuti formativi alla modalità online, trasformando presentazioni, esercizi e attività in formati digitali. Questo ha

¹¹ Bolgeo, T., Maconi, A., De Silvestri, M., Marchioni, M., Perrero, L., & Kozel, D. (2020). Implementazione di un nuovo modello organizzativo in un presidio di riabilitazione piemontese: neuroriabilitazione e covid-19. *Politiche Sanitarie*, 21(4), 155-163.

richiesto una rielaborazione dei materiali didattici per renderli adatti all'apprendimento a distanza, inclusi testi, video, slide interattive e quiz online¹².

La migrazione verso l'apprendimento online ha comportato anche la necessità di acquisire competenze digitali sia da parte dei dipendenti che dei formatori. I dipendenti hanno dovuto imparare a utilizzare le piattaforme di apprendimento online, a navigare tra i diversi moduli e a partecipare a discussioni e attività online. Allo stesso modo, i formatori hanno dovuto adattare le loro competenze e acquisire nuove abilità per condurre sessioni di formazione virtuali e facilitare l'apprendimento online in modo efficace.

Durante l'emergenza sanitaria, poi, la formazione sulla sicurezza e sulle normative sanitarie è diventata una priorità per molte aziende. L'obiettivo era garantire che i dipendenti fossero adeguatamente informati e formati sulle misure di prevenzione e sulle pratiche di sicurezza necessarie per proteggere la propria salute e quella dei colleghi¹³.

La formazione ha fornito linee guida dettagliate sull'importanza del lavaggio delle mani regolare, l'uso corretto di maschere facciali, l'igiene respiratoria e altre pratiche di igiene personale. I dipendenti sono stati istruiti su come ridurre al minimo il rischio di contaminazione e diffusione del virus attraverso comportamenti igienici adeguati. In secondo luogo, ha spiegato l'importanza del distanziamento sociale e ha fornito linee guida su come mantenere una distanza sicura tra i dipendenti nei luoghi di lavoro, nelle aree comuni e durante le interazioni con i clienti. È stata enfatizzata l'importanza di evitare assembramenti e contatti ravvicinati per ridurre il rischio di trasmissione del virus.

La formazione ha poi fornito informazioni sulle procedure corrette per la pulizia e la disinfezione degli ambienti di lavoro, compresi gli strumenti, le attrezzature e le superfici ad alto contatto. I dipendenti sono stati formati su come utilizzare prodotti

¹² Ibidem.

¹³ Pedone, A. (2021). *Dalla formazione informale allo smart learning. Nuovi scenari per la formazione continua in azienda nella transizione digitale.*

di pulizia appropriati e seguire le linee guida specifiche per mantenere un ambiente di lavoro pulito e sicuro. Inoltre, ha coperto le normative e i protocolli specifici stabiliti dalle autorità sanitarie e governative per affrontare l'emergenza sanitaria. I dipendenti sono stati informati sulle leggi e sulla necessità di rispettarle per garantire la sicurezza di tutti¹⁴.

La formazione ha inoltre incluso l'istruzione su come monitorare la propria salute e riconoscere i sintomi del COVID-19. I dipendenti sono stati istruiti su cosa fare in caso di sintomi sospetti e come comunicare tempestivamente con i responsabili aziendali per gestire eventuali casi o situazioni di potenziale contagio.

La formazione sulla sicurezza e sulle normative sanitarie è stata spesso fornita attraverso moduli di apprendimento online, webinar o sessioni di formazione virtuale. Le aziende hanno utilizzato strumenti interattivi, video esplicativi, quiz e test di valutazione per garantire una comprensione approfondita e una corretta applicazione delle pratiche di sicurezza.

Durante l'emergenza sanitaria, l'adozione della formazione a distanza ha richiesto ai dipendenti lo sviluppo di competenze digitali per partecipare efficacemente ai programmi di formazione online. Essi hanno dovuto apprendere come utilizzare le piattaforme di apprendimento online per accedere ai corsi, alle risorse didattiche e alle attività di formazione: si pensi a competenze come la registrazione, la navigazione tra i moduli, la partecipazione a discussioni online e la consegna dei compiti.

Inoltre, i dipendenti hanno dovuto acquisire competenze tecniche per utilizzare gli strumenti digitali necessari per la formazione a distanza: competenze nell'utilizzo di software di videoconferenza, applicazioni di comunicazione virtuale, strumenti

¹⁴ Bani, M. La formazione a distanza in psicoterapia cognitivo comportamentale: rischi ed opportunità CBT distance training: risks and opportunities.

di collaborazione online e altre risorse digitali per partecipare in modo attivo alle sessioni di formazione¹⁵.

La formazione a distanza richiede ai dipendenti di gestire autonomamente il proprio apprendimento. Hanno dovuto sviluppare competenze di pianificazione e gestione del tempo per seguire le lezioni online, completare i compiti assegnati e partecipare alle attività di formazione, adattandosi ai propri impegni di lavoro e personali. Con la formazione a distanza, le competenze di comunicazione virtuale sono diventate essenziali. I dipendenti hanno dovuto apprendere a comunicare in modo chiaro ed efficace attraverso mezzi digitali come chat, forum di discussione e videoconferenze. Si pensi alla capacità di esprimersi in modo appropriato, di ascoltare attivamente, di fare domande pertinenti e di partecipare alle discussioni in modo costruttivo.

I dipendenti, poi, sono stati anche chiamati ad affrontare sfide tecniche come problemi di connessione internet, difficoltà nell'utilizzo delle piattaforme di apprendimento o nel caricamento dei materiali didattici. Sviluppare competenze di problem solving tecnologico è stato importante per superare queste sfide in modo indipendente o richiedendo supporto tecnico.

Le aziende hanno supportato lo sviluppo di queste competenze digitali attraverso diverse strategie. Hanno fornito tutorial e guide sull'utilizzo delle piattaforme di apprendimento, organizzato sessioni di formazione specifiche per le competenze digitali, offerto supporto tecnico e promosso l'apprendimento collaborativo tra i dipendenti per condividere le conoscenze e risolvere eventuali problemi tecnologici¹⁶.

Ancora, hanno dovuto adattare i loro programmi di formazione per adattarsi alla formazione a distanza. Sono stati sviluppati nuovi contenuti formativi, lezioni

¹⁵ Pedone, A. (2021). *Dalla formazione informale allo smart learning. Nuovi scenari per la formazione continua in azienda nella transizione digitale.*

¹⁶ Pedone, A. (2021). *Dalla formazione informale allo smart learning. Nuovi scenari per la formazione continua in azienda nella transizione digitale.*

online interattive, moduli di apprendimento autodiretti e strumenti di valutazione online. L'obiettivo era garantire che i dipendenti potessero continuare a sviluppare le competenze necessarie per svolgere le proprie mansioni anche durante l'emergenza sanitaria.

La formazione a distanza ha anche favorito la collaborazione virtuale tra i dipendenti. Le piattaforme di apprendimento online hanno consentito la partecipazione a discussioni di gruppo, attività di apprendimento collaborativo e progetti di team virtuali. Ciò ha contribuito a mantenere il coinvolgimento dei dipendenti e a favorire lo scambio di conoscenze e esperienze, nonostante la distanza fisica.

1.3. Vantaggi e sfide della formazione a distanza durante la pandemia

Come si è visto, dunque, durante la pandemia, molte aziende hanno adottato la formazione a distanza come soluzione per continuare lo sviluppo delle competenze dei propri dipendenti. Questo approccio ha offerto diversi vantaggi concreti¹⁷:

1. **Continuità dell'apprendimento:** La formazione a distanza ha permesso alle aziende di mantenere un flusso costante di apprendimento nonostante le restrizioni legate alla pandemia. I dipendenti hanno potuto partecipare a corsi, workshop e webinar online, evitando interruzioni significative nel loro sviluppo professionale.
2. **Riduzione dei costi:** La formazione a distanza ha ridotto i costi associati all'apprendimento in presenza. Non sono state necessarie spese per la prenotazione di sale riunioni, il noleggio di attrezzature o il viaggio dei dipendenti per partecipare a corsi fuori sede. Ciò ha consentito alle aziende di ottimizzare il budget destinato alla formazione e investire in altre iniziative.

¹⁷ Uggeri, M. (2020). *Il manuale dell'e-Learning: guida strategica per la scuola e la formazione aziendale*. Apogeo Editore.

3. **Maggior flessibilità:** Ha offerto maggiore flessibilità sia per i dipendenti che per le aziende. I dipendenti hanno potuto seguire i corsi online nei loro momenti migliori, adattandosi ai loro impegni di lavoro e familiari. Le aziende hanno potuto organizzare sessioni di formazione in base alle esigenze di diversi gruppi di dipendenti, facilitando la partecipazione di tutti.
4. **Accesso a contenuti di qualità:** Ha dato accesso a una vasta gamma di contenuti di qualità. Le aziende hanno potuto selezionare corsi, materiale didattico e risorse online adatti alle specifiche esigenze dei dipendenti. Ciò ha favorito un apprendimento personalizzato e ha garantito la disponibilità di informazioni aggiornate e rilevanti.
5. **Coinvolgimento attivo:** ha incoraggiato un coinvolgimento attivo da parte dei dipendenti. Attraverso chat, forum di discussione e strumenti di collaborazione online, i partecipanti hanno potuto interagire tra loro e con i formatori, porre domande, condividere esperienze e costruire una rete di apprendimento.
6. **Monitoraggio e valutazione:** ha fornito strumenti per monitorare e valutare l'apprendimento dei dipendenti. Le aziende hanno potuto utilizzare piattaforme di apprendimento online per tenere traccia dei progressi dei partecipanti, assegnare compiti e valutare le competenze acquisite. Ciò ha facilitato la misurazione dell'efficacia della formazione e l'identificazione delle aree di miglioramento.

Oltre ai vantaggi, ci sono anche alcune criticità associate alla formazione a distanza aziendale durante la pandemia. La formazione a distanza richiede una connessione Internet stabile e affidabile. Le disparità nell'accesso a Internet possono creare barriere per i dipendenti che vivono in aree rurali o con connessioni di scarsa

qualità. Ciò potrebbe limitare la partecipazione e la fruizione dei materiali formativi¹⁸.

La mancanza di interazione faccia a faccia, poi, può influire sull'esperienza di apprendimento. Durante la formazione a distanza, potrebbe essere difficile creare un ambiente collaborativo e promuovere l'interazione tra i partecipanti. Alcuni dipendenti potrebbero sentirsi isolati o avere difficoltà a partecipare attivamente alle attività formative.

La formazione a distanza, ancora, richiede un maggiore grado di autodisciplina e responsabilità da parte dei dipendenti. Senza un ambiente di apprendimento strutturato, possono sorgere distrazioni che interferiscono con la concentrazione e l'assimilazione delle informazioni. Alcuni dipendenti potrebbero lottare nel gestire il proprio tempo e mantenere una routine di apprendimento efficace. Inoltre non tutti i tipi di contenuti formativi si adattano perfettamente alla formazione a distanza. Alcuni argomenti o competenze potrebbero richiedere un apprendimento pratico o esperienziale, che è più difficile da realizzare a distanza. La trasmissione di competenze pratiche, come ad esempio le abilità manuali o di manipolazione di attrezzature, può risultare sfidante.

Durante la formazione a distanza, i dipendenti potrebbero trovarsi a dover affrontare problemi tecnici legati all'utilizzo delle piattaforme online o dei software di apprendimento. La mancanza di supporto tecnico immediato potrebbe ritardare l'apprendimento e causare frustrazione tra i partecipanti.

Durante la formazione a distanza, infine, il feedback immediato da parte dei formatori potrebbe essere limitato. Ciò potrebbe rallentare il processo di apprendimento e rendere più difficile per i dipendenti valutare la loro progressione e correggere eventuali errori o lacune¹⁹.

¹⁸ Uggeri, M. (2020). *Il manuale dell'e-Learning: guida strategica per la scuola e la formazione aziendale*. Apogeo Editore.

¹⁹ Uggeri, M. (2020). *Il manuale dell'e-Learning: guida strategica per la scuola e la formazione aziendale*. Apogeo Editore.

La formazione a distanza aziendale durante la pandemia presenta una serie di sfide che è importante affrontare. Una delle principali riguarda l'adattamento alla tecnologia. I dipendenti devono familiarizzare con nuovi strumenti tecnologici e piattaforme online, il che potrebbe risultare complicato per chi non è abituato a utilizzare queste tecnologie o si sente a disagio nell'apprendere in un ambiente virtuale.

Un'altra sfida significativa è rappresentata dal coinvolgimento e dalla motivazione dei partecipanti. La mancanza di interazione faccia a faccia e l'assenza di un ambiente di apprendimento tradizionale possono influire sulla motivazione dei dipendenti. Senza stimoli visivi e senza la presenza diretta dei formatori e dei colleghi, mantenere l'attenzione e l'interesse durante la formazione a distanza può risultare più difficile.

La promozione della collaborazione e della condivisione delle conoscenze rappresenta un altro aspetto significativo. La formazione a distanza potrebbe limitare le opportunità di interazioni informali e scambi spontanei, ostacolando il flusso di idee e la costruzione di conoscenze condivise tra i partecipanti. Il monitoraggio e la valutazione dell'efficacia della formazione a distanza possono essere poi più complessi rispetto alla formazione in presenza. È necessario trovare modi adeguati per monitorare il coinvolgimento dei dipendenti, valutare le competenze acquisite e misurare i risultati in modo accurato.

Il supporto tecnico rappresenta un'altra sfida. Durante la formazione a distanza, i dipendenti possono incontrare problemi tecnici o avere bisogno di assistenza nell'utilizzo delle piattaforme online o dei software di apprendimento. Garantire un adeguato supporto tecnico è essenziale per affrontare queste sfide e garantire un'esperienza di apprendimento senza intoppi.

Infine, l'inclusione e l'accessibilità possono rappresentare una sfida. La formazione a distanza potrebbe non essere accessibile a tutti a causa di barriere linguistiche, disabilità o mancanza di connessione Internet affidabile. È importante adottare

misure per garantire l'inclusione e l'accessibilità dei partecipanti, superando tali barriere e fornendo risorse e supporto adeguati²⁰.

Affrontare queste sfide richiede una pianificazione e un'implementazione attenta dei programmi di formazione a distanza. È necessario adottare strategie che favoriscano l'interazione, la motivazione e la collaborazione tra i partecipanti, nonché fornire supporto tecnico e risorse di apprendimento accessibili a tutti.

1.4. Il ruolo delle risorse umane nell'implementazione della formazione a distanza

Le risorse umane, spesso indicate anche come HR (Human Resources) o gestione del personale, sono un'area o una funzione aziendale dedicata alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane all'interno di un'organizzazione. Esse si occupano di una serie di attività che coinvolgono la pianificazione, l'acquisizione, lo sviluppo, la motivazione e la gestione delle persone all'interno dell'azienda. Nell'implementazione della formazione a distanza all'interno delle aziende, le risorse umane svolgono un ruolo fondamentale.

Innanzitutto, si occupano di progettare e pianificare i programmi di formazione a distanza. Questo implica l'analisi delle competenze necessarie, la definizione degli obiettivi di apprendimento e la scelta delle modalità di consegna più adatte alle esigenze dell'organizzazione²¹.

Un altro aspetto importante è la selezione delle piattaforme e degli strumenti tecnologici per la formazione a distanza. In collaborazione con i dipartimenti IT e gli esperti tecnologici, le risorse umane valutano le diverse opzioni disponibili,

²⁰ Uggeri, M. (2020). *Il manuale dell'e-Learning: guida strategica per la scuola e la formazione aziendale*. Apogeo Editore.

²¹ Bellagente, M. (2006). *E-learning e creazione della conoscenza: una metodologia per progettare la formazione a distanza* (Vol. 11). FrancoAngeli.

considerando fattori come l'usabilità, la scalabilità e l'adeguatezza delle funzionalità per le esigenze formative dell'azienda.

Le risorse umane si occupano anche della formazione dei formatori e dei dipendenti coinvolti nel processo di formazione a distanza. Organizzano sessioni di formazione per spiegare l'utilizzo dei nuovi strumenti e delle metodologie di insegnamento online, fornendo supporto per affrontare le sfide specifiche legate all'apprendimento virtuale.

Un compito importante è la gestione delle risorse e del personale necessari per l'implementazione della formazione a distanza. Le risorse umane si occupano dell'assegnazione dei formatori, della pianificazione degli orari dei corsi, della gestione delle iscrizioni e della raccolta dei feedback e delle valutazioni.

Oltre a ciò, le risorse umane monitorano l'efficacia della formazione a distanza, raccogliendo dati e feedback sui risultati ottenuti. Valutano l'efficacia del programma formativo, l'engagement dei dipendenti, il raggiungimento degli obiettivi di apprendimento e si impegnano per migliorare continuamente le iniziative formative²².

Ancora, le risorse umane forniscono supporto e assistenza durante il processo di formazione a distanza. Gestiscono le richieste di supporto tecnico, rispondono alle domande e offrono orientamento per garantire che i dipendenti abbiano un'esperienza di apprendimento soddisfacente e possano superare eventuali ostacoli.

Si immagina che un'azienda manifatturiera decida di adottare la formazione a distanza per garantire la sicurezza dei dipendenti durante la pandemia. Le risorse umane assumono il compito di gestire l'intero processo.

Iniziano identificando le competenze necessarie per garantire un ambiente di lavoro sicuro. Si consultano con i responsabili di sicurezza aziendale e gli esperti di settore per definire gli obiettivi di apprendimento, come ad esempio l'addestramento sui

²² Bellagente, M. (2006). *E-learning e creazione della conoscenza: una metodologia per progettare la formazione a distanza* (Vol. 11). FrancoAngeli.

protocolli di igiene, l'uso corretto degli equipaggiamenti di protezione individuale e le procedure di distanziamento sociale²³.

Successivamente, le risorse umane cercano e selezionano una piattaforma di formazione a distanza adatta alle esigenze dell'azienda. Collaborano con il dipartimento IT per valutare le opzioni disponibili, considerando aspetti come la facilità d'uso, la sicurezza dei dati e la capacità di supportare l'interattività e le valutazioni online.

Una volta scelta la piattaforma, le risorse umane organizzano sessioni di formazione per i formatori interni che saranno responsabili dell'erogazione dei corsi di sicurezza. Questi formatori partecipano a workshop in cui imparano a utilizzare la piattaforma, a sviluppare materiali didattici coinvolgenti e a interagire con i dipendenti attraverso videoconferenze e forum di discussione.

Parallelamente, le risorse umane lavorano per coinvolgere e motivare i dipendenti nel processo di formazione a distanza. Creano comunicazioni interne che spiegano i vantaggi della formazione virtuale, evidenziando la flessibilità nell'accesso ai contenuti e l'opportunità di apprendere nel proprio tempo e nel proprio ritmo. Organizzano anche sessioni di sensibilizzazione in cui i dipendenti possono porre domande e ricevere risposte riguardo alla formazione a distanza.

Durante l'intero processo di formazione, le risorse umane monitorano l'efficacia dei corsi e la partecipazione dei dipendenti. Raccolgono feedback tramite sondaggi e valutazioni per valutare la qualità dei corsi, l'engagement dei partecipanti e il raggiungimento degli obiettivi di apprendimento. Utilizzano queste informazioni per apportare miglioramenti ai corsi esistenti e sviluppare nuovi contenuti formativi in base alle esigenze emerse.

Infine, le risorse umane offrono supporto continuo ai dipendenti durante la formazione a distanza. Gestiscono richieste di assistenza tecnica, offrono risposte

²³ Uggeri, M. (2020). *Il manuale dell'e-Learning: guida strategica per la scuola e la formazione aziendale*. Apogeo Editore

alle domande e forniscono orientamento su come superare eventuali ostacoli o difficoltà incontrate dai dipendenti nel processo di apprendimento²⁴.

In questo esempio, le risorse umane svolgono un ruolo centrale nella pianificazione, implementazione e gestione della formazione a distanza sulla sicurezza aziendale durante la pandemia. Il loro coinvolgimento è essenziale per garantire che i dipendenti acquisiscano le competenze necessarie per lavorare in modo sicuro e conforme alle normative sanitarie durante l'emergenza sanitaria.

Le risorse umane si assicurano che la formazione a distanza sia accessibile, coinvolgente e efficace. Collaborano con i dipendenti per superare le sfide che possono sorgere durante l'apprendimento virtuale, come la gestione del tempo, la connettività Internet o la familiarità con le piattaforme digitali.

Inoltre, giocano un ruolo fondamentale nel creare un ambiente di supporto per i dipendenti durante la formazione a distanza. Organizzano sessioni di supporto e coaching, offrono spazi di discussione e creano una cultura di apprendimento continuo. Questo aiuta i dipendenti a sentirsi supportati, a condividere le proprie esperienze e a imparare gli uni dagli altri.

Le risorse umane monitorano anche l'impatto della formazione a distanza sull'organizzazione nel suo complesso. Raccolgono dati sull'applicazione delle competenze acquisite, valutano l'efficacia della formazione nel miglioramento delle performance aziendali e identificano eventuali aree di miglioramento.

Infine, giocano un ruolo chiave nel promuovere la cultura dell'apprendimento continuo all'interno dell'azienda. Incentivano i dipendenti a partecipare a opportunità di formazione a distanza, promuovono la condivisione delle conoscenze e supportano l'aggiornamento delle competenze in risposta ai cambiamenti del contesto lavorativo.

In conclusione, durante l'emergenza sanitaria, l'adozione della formazione a distanza aziendale ha richiesto un forte coinvolgimento delle risorse umane. Grazie

²⁴ Uggeri, M. (2020). *Il manuale dell'e-Learning: guida strategica per la scuola e la formazione aziendale*. Apogeo Editore

al loro ruolo attivo nella progettazione, implementazione e supporto della formazione virtuale, le risorse umane hanno aiutato le aziende a superare le sfide legate alla pandemia e a garantire che i dipendenti acquisiscano le competenze necessarie per lavorare in modo sicuro e conforme alle normative sanitarie.

Capitolo 2

Lo sviluppo della formazione a distanza durante la pandemia

Sommario: 2.1. Innovazioni tecnologiche e piattaforme per la formazione a distanza; 2.2. Adattamento dei contenuti formativi per la modalità a distanza; 2.3. Formazione degli istruttori e degli addetti alla formazione a distanza; 2.4. Misurazione dell'efficacia della formazione a distanza durante la pandemia; 2.5. Dati statistici

2.1. Innovazioni tecnologiche e piattaforme per la formazione a distanza

Le innovazioni tecnologiche hanno rivoluzionato il settore della formazione a distanza anche per le risorse umane. Le organizzazioni si affidano sempre di più a piattaforme e strumenti digitali per addestrare e sviluppare il loro personale. I Learning Management System (LMS), ossia "Sistemi di Gestione dell'Apprendimento", rappresentano una parte cruciale dell'ambiente di formazione a distanza nelle risorse umane e in altre organizzazioni. Queste piattaforme sono strumenti software progettati per supportare la creazione, la distribuzione e la gestione dei programmi di formazione online²⁵.

Un LMS fornisce un repository digitale centralizzato in cui è possibile archiviare tutti i materiali di formazione. Questi materiali possono includere presentazioni, video, documenti, quiz e altro ancora. Questa centralizzazione semplifica notevolmente la gestione dei contenuti, consentendo agli amministratori di organizzarli in modo ordinato e di accedervi rapidamente. Gli LMS sono basati su web, il che significa che gli utenti possono accedere ai materiali di formazione da qualsiasi dispositivo connesso a Internet, ovunque si trovino. Ciò è particolarmente

²⁵ Shurygin, V., Saenko, N., Zekiy, A., Klochko, E., & Kulapov, M. (2021). Learning management systems in academic and corporate distance education. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 16(11), 121-139.

prezioso in un mondo in cui sempre più persone lavorano in modalità remota o necessitano di formazione in luoghi diversi.

Uno dei punti di forza degli LMS è la loro capacità di tracciare e registrare il progresso degli studenti o dei dipendenti. Gli amministratori possono vedere chi ha completato i corsi, quali sezioni sono state frequentate, i risultati dei quiz e altro ancora. Questi dati forniscono una panoramica chiara delle prestazioni e dell'efficacia della formazione. Molti LMS offrono funzionalità per la personalizzazione dell'apprendimento. Gli utenti possono ricevere programmi di formazione adattati alle loro esigenze e obiettivi specifici. Ciò significa che la formazione può essere più efficace e mirata²⁶.

Alcuni LMS integrano strumenti di collaborazione e interazione, come chat, forum di discussione e gruppi di lavoro. Questi elementi favoriscono l'interazione tra gli studenti o i dipendenti, creando un ambiente di apprendimento più coinvolgente. Gli LMS consentono poi di creare e somministrare test e quiz per valutare le competenze degli utenti. Possono anche generare certificazioni o attestati di completamento, che possono essere importanti per dimostrare la competenza in determinate aree.

Un LMS automatizza molti aspetti della gestione della formazione, come la registrazione, l'assegnazione di corsi e l'inseguimento delle scadenze. Questo risparmia tempo agli amministratori e ai formatori, consentendo loro di concentrarsi sulla creazione di contenuti di alta qualità. Gli LMS, ancora, offrono funzionalità di reporting e analisi avanzate. I dati raccolti possono essere utilizzati per valutare l'efficacia della formazione e apportare miglioramenti mirati. I report consentono di misurare il ROI (Return on Investment) della formazione.

In conclusione, gli LMS svolgono un ruolo cruciale nella formazione a distanza nelle risorse umane, semplificando la gestione, migliorando l'accessibilità,

²⁶ Shurygin, V., Saenko, N., Zekiy, A., Klochko, E., & Kulapov, M. (2021). Learning management systems in academic and corporate distance education. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 16(11), 121-139.

consentendo la personalizzazione e fornendo dati essenziali per valutare il successo della formazione. La scelta del giusto LMS dovrebbe essere basata sulle esigenze specifiche dell'organizzazione e sulla strategia di formazione²⁷.

Vi è poi il Microlearning, una strategia di apprendimento che si concentra sulla distribuzione di contenuti formativi brevi e mirati. Questi materiali sono progettati per essere facilmente accessibili, comprensibili e consumabili in brevi sessioni. Il microlearning si basa su principi di apprendimento attivo e si adatta al ritmo di apprendimento degli individui. I moduli di apprendimento sono molto brevi, spesso della durata di pochi minuti o addirittura meno. Questo rende più facile per gli studenti impegnarsi e completare le lezioni. Ogni modulo di microlearning si concentra su un obiettivo di apprendimento specifico. Ciò aiuta gli studenti a concentrarsi su un singolo argomento o competenza alla volta.

Gli studenti possono accedere ai materiali di microlearning da qualsiasi dispositivo connesso a Internet. Questa flessibilità consente loro di apprendere quando e dove preferiscono. Il microlearning può includere una varietà di formati, tra cui video, quiz, infografiche, podcast e altro ancora. Questa diversificazione aiuta a mantenere l'interesse e a soddisfare le diverse preferenze di apprendimento. Spesso, il microlearning è progettato per consentire agli studenti di applicare immediatamente ciò che hanno appreso nella pratica. Questo promuove l'apprendimento orientato all'azione. I moduli di microlearning possono essere utilizzati per fornire ripetizioni e rinforzo delle conoscenze, aiutando gli studenti a consolidare l'apprendimento nel tempo²⁸.

In generale, il microlearning è apprezzato per la sua capacità di fornire apprendimento mirato e facile da consumare, adatto a contesti in cui le persone

²⁷ Kant, N., Prasad, K. D., & Anjali, K. (2021). Selecting an appropriate learning management system in open and distance learning: a strategic approach. *Asian Association of Open Universities Journal*, 16(1), 79-97.

²⁸ Kant, N., Prasad, K. D., & Anjali, K. (2021). Selecting an appropriate learning management system in open and distance learning: a strategic approach. *Asian Association of Open Universities Journal*, 16(1), 79-97.

hanno poco tempo a disposizione o necessitano di acquisire competenze specifiche rapidamente. È particolarmente utile nelle risorse umane per la formazione dei dipendenti, consentendo loro di sviluppare abilità specifiche in modo efficiente.

Vi è, poi, il Video Learning, un approccio educativo che sfrutta i video come strumento principale per la trasmissione di contenuti educativi. Questa strategia si basa sulla convinzione che i video possano essere un mezzo altamente efficace per la formazione, in quanto combinano elementi visivi e audio per comunicare informazioni in modo coinvolgente²⁹.

I video possono catturare l'attenzione degli studenti in modo più efficace rispetto al testo scritto, grazie alla presenza di elementi visivi, animazioni, grafici e immagini. Questo approccio aiuta a semplificare la comprensione di concetti complessi e favorisce la ritenzione delle informazioni. Gli studenti possono accedere ai video da una varietà di dispositivi, tra cui computer, smartphone e tablet. Ciò offre una flessibilità notevole, consentendo agli studenti di apprendere quando e dove preferiscono.

Il Video Learning può assumere molte forme diverse, come tutorial pratici, lezioni in stile conferenza, dimostrazioni, interviste, animazioni e scenari di situazioni reali. Questa diversità di formati consente di adattare il tipo di contenuto all'obiettivo educativo. Grazie alla combinazione di elementi visivi e audio, i video possono mantenere l'attenzione degli studenti per periodi più lunghi rispetto a metodi di formazione tradizionali³⁰.

Diverse le piattaforme utilizzabili: YouTube è una delle piattaforme di condivisione video più popolari al mondo. Molte organizzazioni utilizzano canali YouTube per condividere video educativi pubblicamente o in modo privato; Vimeo è una

²⁹ Almarashdeh, I., Elias, N. F., Sahari, N., & Zain, N. A. M. (2013). Development of an interactive learning management system for Malaysian distance learning institutions. *Middle East Journal of Scientific Research*, 14(11), 10-5829.

³⁰ Almarashdeh, I., Elias, N. F., Sahari, N., & Zain, N. A. M. (2013). Development of an interactive learning management system for Malaysian distance learning institutions. *Middle East Journal of Scientific Research*, 14(11), 10-5829.

piattaforma di hosting video con una reputazione per la qualità video superiore e un maggiore controllo sulla privacy. È spesso utilizzato da professionisti e aziende che desiderano fornire contenuti educativi di alta qualità.

Alcune organizzazioni preferiscono utilizzare soluzioni di hosting video private per garantire un maggiore controllo sulla privacy dei contenuti. Queste soluzioni consentono di ospitare e distribuire video in modo sicuro all'interno dell'organizzazione. Diversi i vantaggi del Video Learning: i video possono trasmettere concetti complessi in modo chiaro attraverso elementi visivi, esempi pratici e spiegazioni vocali. Gli studenti possono accedere ai contenuti video da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento, adattando l'apprendimento alle proprie esigenze³¹.

Il Video Learning si adatta bene agli studenti con stili di apprendimento visivo, contribuendo a raggiungere una vasta gamma di studenti. Alcune piattaforme offrono strumenti interattivi, come quiz, sondaggi o collegamenti a risorse correlate nei video, migliorando l'esperienza di apprendimento. Gli istruttori e gli amministratori possono spesso monitorare l'uso dei video, valutare il coinvolgimento degli studenti e raccogliere dati sull'efficacia del Video Learning. In conclusione, il Video Learning è una strategia di formazione potente e flessibile che utilizza i video come mezzo principale per la trasmissione di contenuti educativi. È ampiamente utilizzato nelle risorse umane e in altre aree dell'istruzione e della formazione per offrire contenuti didattici in modo coinvolgente e accessibile³².

Vi è, infine, il Mobile Learning, noto anche come "m-learning", una strategia di formazione che si basa sull'utilizzo di dispositivi mobili, come smartphone e tablet,

³¹ Oliveira, P. C. D., Cunha, C. J. C. D. A., & Nakayama, M. K. (2016). Learning Management Systems (LMS) and e-learning management: an integrative review and research agenda. *JISTEM- Journal of Information Systems and Technology Management*, 13, 157-180.

³² Oliveira, P. C. D., Cunha, C. J. C. D. A., & Nakayama, M. K. (2016). Learning Management Systems (LMS) and e-learning management: an integrative review and research agenda. *JISTEM- Journal of Information Systems and Technology Management*, 13, 157-180.

per l'accesso ai contenuti educativi ovunque e in qualsiasi momento. Questa modalità di apprendimento consente alle risorse umane e agli studenti di apprendere in modo flessibile e adattabile alle loro esigenze.

Il Mobile Learning offre la possibilità di accedere ai materiali di formazione da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento, purché si disponga di un dispositivo mobile e di una connessione Internet. Questa flessibilità consente di integrare la formazione nella routine quotidiana. I materiali di formazione mobile possono includere una vasta gamma di formati, come video, quiz interattivi, appunti, presentazioni, e-book e molto altro. Questa diversificazione dei formati aiuta a mantenere l'interesse degli studenti³³.

Molti sistemi di Mobile Learning consentono di personalizzare il percorso di apprendimento in base alle esigenze e alle preferenze dell'utente. Ciò permette di ricevere contenuti educativi mirati e rilevanti. Alcune piattaforme di Mobile Learning integrano funzionalità di collaborazione, consentendo agli studenti di interagire con gli altri, partecipare a discussioni e lavorare su progetti di gruppo. I sistemi di Mobile Learning spesso includono strumenti di monitoraggio del progresso degli studenti. Gli amministratori possono vedere chi ha completato i corsi, quali sezioni sono state frequentate e quali risultati sono stati ottenuti nei quiz³⁴.

Diverse le piattaforme utilizzabili: Coursera è una popolare piattaforma di apprendimento online che offre una vasta gamma di corsi e programmi di formazione su varie discipline. Dispone di un'app mobile per l'accesso da dispositivi mobili; Udemy è un marketplace di apprendimento online che consente agli istruttori di creare e vendere corsi su una varietà di argomenti. L'app mobile di

³³ Garcia, J. G., Gañgan, M. G. T., Tolentino, M. N., Ligas, M., Moraga, S. D., & Pasilan, A. A. (2021). Canvas Adoption Assessment and Acceptance of the Learning Management System on a Web-Based Platform. *arXiv preprint arXiv:2101.12344*.

³⁴ Garcia, J. G., Gañgan, M. G. T., Tolentino, M. N., Ligas, M., Moraga, S. D., & Pasilan, A. A. (2021). Canvas Adoption Assessment and Acceptance of the Learning Management System on a Web-Based Platform. *arXiv preprint arXiv:2101.12344*.

Udemy permette agli studenti di accedere ai corsi da dispositivi mobili; LinkedIn Learning offre corsi su sviluppo personale, competenze professionali e altro ancora. La sua app mobile consente agli utenti di accedere ai contenuti di formazione direttamente dai loro profili LinkedIn.

Quanto ai vantaggi del Mobile Learning, gli studenti possono apprendere in base ai propri tempi e ritmi, senza vincoli di orario o luogo; l'accesso ai contenuti educativi è sempre a portata di mano, consentendo la consultazione in momenti di pausa o di viaggio; gli utenti possono scegliere i corsi e i materiali che meglio si adattano alle loro esigenze, consentendo un apprendimento altamente personalizzato; Alcune app di Mobile Learning integrano elementi interattivi, come quiz, esercizi e chat, per coinvolgere gli studenti e facilitare la comprensione; gli amministratori possono monitorare il progresso degli studenti e raccogliere dati sull'efficacia della formazione³⁵.

In conclusione, il Mobile Learning è una modalità di apprendimento flessibile e accessibile che sfrutta i dispositivi mobili per offrire contenuti educativi. È particolarmente prezioso per le risorse umane e per chiunque desideri apprendere in modo flessibile e adattabile alla propria routine quotidiana.

2.2. Adattamento dei contenuti formativi per la modalità a distanza

L'adattamento dei contenuti formativi per la modalità a distanza è un aspetto cruciale della progettazione di programmi di formazione online efficaci. Quando si trasferisce la formazione da un ambiente tradizionale in aula a un ambiente virtuale o a distanza, è necessario rivedere e adattare i materiali e le metodologie di insegnamento per garantire un apprendimento efficace. Anzitutto, la revisione degli obiettivi di apprendimento è un passo fondamentale nella progettazione di un

³⁵ Garcia, J. G., Gañgan, M. G. T., Tolentino, M. N., Ligas, M., Moraga, S. D., & Pasilan, A. A. (2021). Canvas Adoption Assessment and Acceptance of the Learning Management System on a Web-Based Platform. *arXiv preprint arXiv:2101.12344*.

programma di formazione a distanza efficace. Quando si trasferisce un corso o una formazione da un ambiente tradizionale in aula a una modalità online o a distanza, è essenziale rivedere e adattare gli obiettivi di apprendimento per garantire che siano adeguati alla nuova modalità³⁶.

La chiarezza degli obiettivi di apprendimento è poi fondamentale. Gli obiettivi dovrebbero essere espressi in modo chiaro, preciso e comprensibile. Gli studenti devono sapere cosa ci si aspetta che imparino e quali risultati dovrebbero ottenere al termine del corso o del modulo. Gli obiettivi di apprendimento dovrebbero essere misurabili. Ciò significa che dovrebbero essere formulati in modo che sia possibile valutare se gli studenti li hanno raggiunti o meno. L'uso di verbi d'azione misurabili, come "definire", "spiegare", "risolvere" o "valutare", può aiutare a garantire la misurabilità³⁷.

Un aspetto critico della revisione degli obiettivi di apprendimento è l'adattamento alla modalità a distanza. Ciò significa considerare come gli obiettivi possono essere raggiunti utilizzando risorse e strumenti online. Ad esempio, se un obiettivo precedente coinvolgeva l'interazione faccia a faccia, è necessario trovare un modo per replicare quell'esperienza in modalità virtuale. Nella revisione degli obiettivi, è importante considerare le risorse tecnologiche a disposizione. Se gli obiettivi richiedono l'uso di specifici software o strumenti online, assicuratevi che gli studenti abbiano accesso a tali risorse e fornite istruzioni chiare su come utilizzarle³⁸.

La modalità a distanza spesso favorisce l'apprendimento attivo, in cui gli studenti sono coinvolti in attività pratiche, discussioni online, progetti o esercizi interattivi.

³⁶ Hidalgo, B. G., Rivera, L. A., & Delgadillo, R. S. (2019). Integration of Learning Management System Technology and Social Networking Sites in the E-Learning Mode: A Review and Discussion. *Computers in Education Journal*, 10(2).

³⁷ Wood, R. E., Hayter, S., Rowbottom, D., & Stewart, I. (2005). Applying a mathematical model to training adaptation in a distance runner. *European journal of applied physiology*, 94, 310-316.

³⁸ Hidalgo, B. G., Rivera, L. A., & Delgadillo, R. S. (2019). Integration of Learning Management System Technology and Social Networking Sites in the E-Learning Mode: A Review and Discussion. *Computers in Education Journal*, 10(2).

Di conseguenza, gli obiettivi dovrebbero essere formulati in modo da incoraggiare e supportare l'apprendimento attivo. La revisione degli obiettivi di apprendimento non è un processo statico. È importante monitorare e valutare continuamente se gli obiettivi sono stati raggiunti e se devono essere aggiornati o modificati in base all'andamento del corso o all'esperienza degli studenti.

In conclusione, la revisione degli obiettivi di apprendimento è un passo cruciale nella progettazione di programmi di formazione a distanza di successo. Gli obiettivi dovrebbero essere chiari, misurabili e adattati alla modalità a distanza, tenendo conto delle risorse tecnologiche e promuovendo l'apprendimento attivo degli studenti. Questo processo contribuisce a garantire che la formazione online sia efficace ed efficiente³⁹.

Ancora, la scelta dei giusti strumenti tecnologici è una parte critica nella progettazione di un programma di formazione a distanza efficace. Questi strumenti servono da fondamenta per la creazione, la gestione e la consegna dei contenuti formativi online. Prima di iniziare a cercare strumenti, è fondamentale comprendere appieno le esigenze specifiche del vostro programma di formazione a distanza.

La pianificazione della gestione del tempo in un ambiente di formazione a distanza rappresenta una parte essenziale nella creazione di un'esperienza di apprendimento efficace e organizzata. Questo approccio è fondamentale per studenti e docenti, poiché consente di creare una struttura chiara all'interno della quale gli studenti possono gestire il proprio apprendimento e i docenti possono fornire una guida adeguata.

Le scadenze chiare e ben comunicate sono un altro elemento chiave nella gestione del tempo. Gli studenti devono sapere esattamente quando devono completare compiti, progetti o esami. Ciò li aiuta a evitare la procrastinazione e a pianificare il loro studio in base a un calendario prestabilito.

³⁹ Wood, R. E., Hayter, S., Rowbottom, D., & Stewart, I. (2005). Applying a mathematical model to training adaptation in a distance runner. *European journal of applied physiology*, 94, 310-316.

Mantenere una certa consistenza nei giorni e negli orari in cui vengono pubblicati nuovi contenuti o assegnati compiti è un altro aspetto importante. Questo aiuta gli studenti a creare una routine di studio efficace e a evitare di sentirsi sopraffatti da una serie di attività inaspettate.

La comunicazione tra studenti e docenti è fondamentale. Gli studenti dovrebbero sentirsi a loro agio nel comunicare tempestivamente se incontrano difficoltà o hanno problemi personali che potrebbero influire sul rispetto delle scadenze. La flessibilità è altrettanto importante; in situazioni eccezionali o in momenti di difficoltà personale, è importante essere comprensivi e considerare delle soluzioni adeguate⁴⁰.

L'utilizzo di strumenti di pianificazione online o app per gestire le scadenze, le attività e gli appuntamenti è una pratica che può semplificare notevolmente la vita degli studenti. Questi strumenti possono inviare promemoria e aiutare a mantenere un'organizzazione efficiente.

Infine, la sorveglianza del progresso degli studenti e l'identificazione tempestiva delle difficoltà sono fondamentali. Utilizzando un sistema di gestione dell'apprendimento (LMS), i docenti possono monitorare il rispetto delle scadenze e individuare eventuali studenti che potrebbero avere bisogno di un supporto aggiuntivo.

In conclusione, la pianificazione della gestione del tempo in un ambiente di formazione a distanza fornisce una struttura chiara e una guida per gli studenti, consentendo loro di gestire in modo efficace il proprio apprendimento. Questo processo è fondamentale per mantenere l'organizzazione, la motivazione e l'efficacia nella formazione a distanza.

⁴⁰ Wood, R. E., Hayter, S., Rowbottom, D., & Stewart, I. (2005). Applying a mathematical model to training adaptation in a distance runner. *European journal of applied physiology*, 94, 310-316.

2.3. Formazione degli istruttori e degli addetti alla formazione a distanza

La formazione degli istruttori e degli addetti alla formazione a distanza è un aspetto critico nella creazione di programmi di formazione online efficaci. Gli istruttori e i formatori devono acquisire competenze specifiche per guidare gli studenti attraverso il processo di apprendimento virtuale e sfruttare appieno le potenzialità delle tecnologie e delle piattaforme online.

Le competenze tecnologiche degli istruttori rappresentano il fulcro dell'esperienza di apprendimento online. Questi educatori devono possedere una solida comprensione delle tecnologie e delle piattaforme utilizzate per distribuire il contenuto educativo e facilitare l'interazione con gli studenti⁴¹.

Una competenza tecnologica adeguata inizia con la familiarità con il Learning Management System (LMS). Questa piattaforma è il centro nevralgico dell'apprendimento online, dove gli istruttori caricano i materiali del corso, assegnano compiti, monitorano il progresso degli studenti e valutano le prestazioni. Senza una padronanza dell'LMS, gli istruttori potrebbero lottare nel fornire un ambiente di apprendimento ben strutturato.

Inoltre, gli istruttori devono essere in grado di gestire efficacemente le interazioni in tempo reale attraverso strumenti di videoconferenza. Questi strumenti consentono sessioni di lezione dal vivo, discussioni sincrone e riunioni virtuali, riproducendo l'interazione tipica dell'aula tradizionale. La competenza in quest'area favorisce la partecipazione attiva degli studenti e la costruzione di un ambiente di apprendimento collaborativo.

La creazione di contenuti didattici online rappresenta un altro aspetto essenziale. Gli istruttori dovrebbero essere in grado di utilizzare strumenti per la creazione di contenuti, come software di registrazione video, applicazioni di presentazione e piattaforme di autore, per creare materiali didattici coinvolgenti e interattivi. Questo

⁴¹ Tam, Y. C., & Schultz, T. (2005). Dynamic language model adaptation using variational Bayes inference. In *Ninth European Conference on Speech Communication and Technology*.

richiede non solo competenze tecnologiche, ma anche una comprensione della progettazione pedagogica per adattare i contenuti alla modalità online.

La comunicazione digitale è altrettanto importante. Gli istruttori devono saper comunicare chiaramente attraverso strumenti di messaggistica, e-mail e forum di discussione. La gestione delle aspettative degli studenti e la risposta tempestiva alle loro domande sono fondamentali per mantenere un ambiente di apprendimento positivo⁴².

Infine, una buona gestione delle risorse digitali è essenziale. Gli istruttori devono essere in grado di organizzare i materiali del corso, gestire l'accesso degli studenti a specifici contenuti e garantire che i collegamenti e i file siano aggiornati e funzionanti.

Acquisire competenze tecnologiche richiede formazione specifica, pratica e un impegno costante nell'apprendimento continuo. L'obiettivo è garantire che gli istruttori siano in grado di offrire un'esperienza di apprendimento online di alta qualità, consentendo agli studenti di trarre il massimo beneficio dalla formazione a distanza.

La progettazione pedagogica in un ambiente di formazione a distanza è un elemento cruciale che differisce notevolmente dalla progettazione tradizionale in aula. Questa differenza deriva dal fatto che gli istruttori devono affrontare sfide uniche quando creano un ambiente di apprendimento virtuale.

In un ambiente online, gli studenti spesso accedono ai materiali di apprendimento in modo autonomo. Pertanto, è essenziale che la struttura dei contenuti sia chiara e ben organizzata. Gli istruttori devono suddividere i materiali in moduli o unità logiche e fornire una mappa chiara del percorso di apprendimento. Questo aiuta gli studenti a orientarsi e a sapere cosa aspettarsi.

La progettazione pedagogica deve mirare a coinvolgere attivamente gli studenti. Questo può essere fatto attraverso la creazione di attività interattive, sfide,

⁴² Tam, Y. C., & Schultz, T. (2005). Dynamic language model adaptation using variational Bayes inference. In *Ninth European Conference on Speech Communication and Technology*.

discussioni virtuali e collaborazioni online. Gli istruttori devono pensare a come rendere il contenuto stimolante e rilevante per gli studenti, incoraggiandoli a partecipare attivamente al processo di apprendimento.

In un'aula tradizionale, l'interazione tra studenti e insegnanti avviene in modo naturale. Nell'ambiente online, l'interazione deve essere progettata in modo intenzionale. Gli istruttori devono creare spazi per la comunicazione, come forum di discussione o sessioni di chat, dove gli studenti possono condividere idee, fare domande e discutere argomenti. Questo promuove un senso di comunità e collaborazione⁴³.

Poiché gli studenti possono avere esigenze e stili di apprendimento diversi, la progettazione pedagogica dovrebbe essere flessibile e consentire un certo grado di personalizzazione. Gli istruttori possono offrire scelte di attività o risorse per consentire agli studenti di approfondire gli argomenti che li interessano di più.

La progettazione pedagogica deve includere anche un piano di valutazione che misura in modo equo il progresso degli studenti. Gli istruttori devono pensare a come somministrare valutazioni online, che potrebbero includere test, compiti o progetti. È importante garantire che le valutazioni siano autentiche e che riflettano gli obiettivi di apprendimento.

In sintesi, la progettazione pedagogica nella formazione a distanza richiede una prospettiva strategica e una comprensione approfondita delle dinamiche online. È un processo creativo che mira a creare un ambiente di apprendimento virtuale stimolante e coinvolgente, garantendo che gli studenti possano raggiungere gli obiettivi di apprendimento in modo efficace.

⁴³ Campbell, W. M., Sturim, D. E., & Reynolds, D. A. (2006). Support vector machines using GMM supervectors for speaker verification. *IEEE signal processing letters*, 13(5), 308-311.

La comunicazione online è un aspetto cruciale nell'ambito della formazione a distanza, e gli istruttori devono possedere competenze specifiche per garantire un'efficace interazione con gli studenti in un ambiente virtuale⁴⁴.

In un contesto di formazione a distanza, la comunicazione avviene principalmente attraverso strumenti digitali come messaggistica istantanea, forum di discussione e videoconferenze. Questi mezzi richiedono una padronanza delle dinamiche online, poiché differiscono notevolmente dalla comunicazione faccia a faccia.

Una comunicazione chiara e efficace è fondamentale. Gli istruttori devono essere in grado di esprimere idee in modo conciso e comprensibile, evitando ambiguità o fraintendimenti. Questo è particolarmente importante quando si utilizzano strumenti di messaggistica, dove la comunicazione scritta è il principale mezzo di interazione.

La gestione delle aspettative degli studenti è un altro aspetto critico. Gli istruttori devono essere trasparenti riguardo agli obiettivi del corso, alle scadenze e alle aspettative di partecipazione. Questo aiuta gli studenti a comprendere cosa si aspettano dall'esperienza di apprendimento e a pianificare di conseguenza. La tempestività nella risposta alle domande degli studenti è essenziale per mantenere un ambiente di apprendimento positivo. Gli studenti possono avere domande o dubbi su contenuti del corso, procedure o problemi tecnici. Una risposta rapida dimostra impegno nell'assistenza agli studenti e contribuisce a evitare frustrazioni o ritardi nell'apprendimento.

I forum di discussione, in particolare, sono spazi cruciali per la comunicazione e l'interazione tra studenti e istruttori. Gli istruttori dovrebbero moderare queste discussioni, stimolare conversazioni significative e rispondere alle domande o ai commenti degli studenti in modo approfondito. Questo contribuisce a creare un senso di comunità virtuale e a promuovere la partecipazione attiva degli studenti. In conclusione, la comunicazione online nell'ambito della formazione a distanza

⁴⁴ Campbell, W. M., Sturim, D. E., & Reynolds, D. A. (2006). Support vector machines using GMM supervectors for speaker verification. *IEEE signal processing letters*, 13(5), 308-311.

richiede abilità specifiche, tra cui chiarezza, gestione delle aspettative e risposta tempestiva. Gli istruttori svolgono un ruolo chiave nel creare un ambiente di apprendimento positivo e collaborativo, e una comunicazione efficace è fondamentale per raggiungere questo obiettivo⁴⁵.

La valutazione e il feedback sono pilastri fondamentali nell'ambito della formazione a distanza. Tuttavia, valutare e fornire feedback online richiede competenze specifiche e un approccio ben ponderato.

La valutazione online comprende la creazione di quiz, test e compiti che misurano il livello di comprensione e il progresso degli studenti. Gli istruttori devono essere in grado di progettare domande e attività che siano adeguate agli obiettivi di apprendimento, che siano chiare e che siano in grado di misurare in modo efficace le competenze degli studenti.

È essenziale considerare l'accessibilità e l'equità nella valutazione online, garantendo che le domande non siano discriminatorie o che non favoriscano determinati gruppi di studenti. Inoltre, gli istruttori dovrebbero avere familiarità con gli strumenti tecnologici utilizzati per somministrare i test online e per garantire la sicurezza delle valutazioni, evitando il plagio o l'uso scorretto delle risorse⁴⁶.

Fornire feedback costruttivo è un elemento chiave della valutazione online. Gli istruttori devono essere in grado di comunicare in modo chiaro e dettagliato gli errori o le aree di miglioramento degli studenti. Questo tipo di feedback aiuta gli studenti a comprendere le loro prestazioni e a sviluppare competenze migliori.

È importante sottolineare che il feedback dovrebbe essere specifico e basato su criteri ben definiti. Gli istruttori dovrebbero evitare commenti generici come "bene

⁴⁵ Campbell, W. M., Sturim, D. E., & Reynolds, D. A. (2006). Support vector machines using GMM supervectors for speaker verification. *IEEE signal processing letters*, 13(5), 308-311.

⁴⁶ Corbière, A., & Choquet, C. (2004). Designer integration in training cycles: IEEE LTSA model adaptation. In *CALIE 2004, International Conference on Computer Aided Learning in Engineering Education* (pp. 12-pages).

fatto" o "deve migliorare" e invece fornire esempi concreti e suggerimenti per il miglioramento⁴⁷.

La modalità digitale richiede anche un'attenzione particolare alla gestione del tempo nel fornire feedback tempestivo. Gli studenti si aspettano di ricevere risposte in modo rapido; quindi, gli istruttori devono pianificare le loro attività in modo da essere in grado di rispondere in modo efficace alle richieste di feedback.

In sintesi, la valutazione e il feedback online sono aspetti critici della formazione a distanza. Gli istruttori devono possedere competenze specifiche per progettare valutazioni valide ed equi e per fornire feedback costruttivi che aiutino gli studenti a crescere e svilupparsi. Questi processi contribuiscono in modo significativo a misurare il progresso degli studenti e a garantire un'esperienza di apprendimento di alta qualità.

In conclusione, il processo di formazione degli istruttori e degli addetti alla formazione a distanza è un passo cruciale per garantire che questi professionisti siano adeguatamente preparati a condurre corsi online efficaci.

Prima di avviare qualsiasi programma di formazione, è fondamentale comprendere le esigenze specifiche degli istruttori e degli addetti alla formazione. Questo può essere fatto attraverso sondaggi, valutazioni delle competenze esistenti e discussioni individuali. L'obiettivo è individuare le lacune nelle competenze e nelle conoscenze esistenti in modo da personalizzare il programma di formazione⁴⁸.

Basandosi sulle esigenze identificate, si può sviluppare un programma di formazione completo e ben strutturato. Questo programma dovrebbe includere moduli di apprendimento dedicati a competenze tecnologiche, progettazione pedagogica, comunicazione online, valutazione e altri aspetti cruciali della

⁴⁷ Corbière, A., & Choquet, C. (2004). Designer integration in training cycles: IEEE LTSA model adaptation. In *CALIE 2004, International Conference on Computer Aided Learning in Engineering Education* (pp. 12-pages).

⁴⁸ Corbière, A., & Choquet, C. (2004). Designer integration in training cycles: IEEE LTSA model adaptation. In *CALIE 2004, International Conference on Computer Aided Learning in Engineering Education* (pp. 12-pages).

formazione a distanza. La progettazione dovrebbe tener conto delle diverse esigenze e stili di apprendimento degli istruttori.

La teoria è importante, ma la pratica è fondamentale. Durante il processo di formazione, gli istruttori dovrebbero avere l'opportunità di sperimentare con le tecnologie e le piattaforme utilizzate nella formazione a distanza. Ciò potrebbe includere la creazione di contenuti didattici di prova, la partecipazione a discussioni online simulazioni di aula virtuale. Questa esperienza pratica aiuta gli istruttori a sviluppare fiducia nell'uso delle tecnologie.

La formazione non dovrebbe concludersi con un semplice corso. È importante fornire un supporto continuo agli istruttori. Ciò potrebbe includere sessioni di assistenza tecnica per affrontare problemi tecnologici, consulenza pedagogica per affinare le strategie di insegnamento online e l'accesso a risorse didattiche aggiornate. Inoltre, i forum di discussione tra pari possono essere un luogo prezioso per condividere esperienze e idee⁴⁹.

Raccogliere feedback dagli istruttori durante e dopo il processo di formazione è fondamentale. Questo feedback può aiutare a identificare punti di forza e aree di miglioramento nel programma di formazione stesso. Inoltre, la valutazione delle competenze degli istruttori può essere un componente chiave di questo processo, consentendo di misurare l'efficacia della formazione.

Poiché il campo della formazione a distanza è in costante evoluzione, è importante che la formazione degli istruttori sia anch'essa aggiornata regolarmente. Gli istruttori dovrebbero essere incoraggiati a partecipare a programmi di sviluppo professionale continuo per rimanere al passo con le ultime tendenze e sviluppi nell'ambito della formazione online.

⁴⁹ Karadag, E., Su, A., & Ergin-Kocaturk, H. (2021). Multi-level analyses of distance education capacity, faculty members' adaptation, and indicators of student satisfaction in higher education during COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 18(1), 1-20.

In sintesi, la formazione degli istruttori e degli addetti alla formazione a distanza è un processo complesso ma vitale. Una formazione efficace garantisce che gli istruttori siano in grado di sfruttare appieno le potenzialità delle tecnologie e delle piattaforme online per fornire un'istruzione di alta qualità. La formazione dovrebbe essere un percorso in continua evoluzione, in sintonia con l'evoluzione dell'ambiente di apprendimento online⁵⁰.

2.4. Misurazione dell'efficacia della formazione a distanza durante la pandemia

La misurazione dell'efficacia della formazione a distanza durante la pandemia è stata una sfida importante ma cruciale per garantire che gli sforzi di apprendimento online fossero efficaci. La definizione degli obiettivi di apprendimento rappresenta una fase fondamentale nella progettazione e nell'implementazione della formazione a distanza.

La prima sfida è stata quella di stabilire chiaramente cosa si desiderava che gli studenti imparassero attraverso la formazione a distanza. Questo richiedeva una riflessione approfondita su quali competenze, conoscenze o abilità dovessero essere acquisite o sviluppate.

Per garantire che gli obiettivi fossero ben definiti, si è seguito l'approccio SMART. Questo significa che gli obiettivi dovevano essere Specifici (Specific), Misurabili (Measurable), Realistici (Achievable), Rilevanti (Relevant), e Temporizzati (Time-bound). Questo assicurava che gli obiettivi fossero chiari e che potessero essere valutati in modo obiettivo. Gli obiettivi dovevano essere in linea con le esigenze

⁵⁰ Karadag, E., Su, A., & Ergin-Kocaturk, H. (2021). Multi-level analyses of distance education capacity, faculty members' adaptation, and indicators of student satisfaction in higher education during COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 18(1), 1-20.

degli studenti. Ciò significava tenere conto delle loro conoscenze pregresse, delle aspettative e delle sfide individuali per garantire un apprendimento significativo. Inoltre, gli obiettivi dovevano essere adattati all'ambiente online. Questo comportava la considerazione di come gli studenti avrebbero raggiunto tali obiettivi utilizzando le risorse digitali e le piattaforme di apprendimento. Ancora dovevano essere formulati in modo tale da consentire la misurazione dell'apprendimento. Ciò implicava la creazione di indicatori di prestazione chiave (KPI) o criteri di valutazione che potessero essere utilizzati per determinare se gli obiettivi erano stati raggiunti⁵¹.

Gli obiettivi sono stati articolati in modo sequenziale o gerarchico, quando necessario, in modo che gli studenti potessero progredire in modo logico e coerente nell'apprendimento.

In sintesi, la definizione degli obiettivi di apprendimento nella formazione a distanza è stata un processo che ha richiesto attenzione ai dettagli, precisione e adattamento alle esigenze degli studenti e all'ambiente online. Questa fase ha stabilito le basi per la progettazione e la valutazione efficace dei programmi di formazione a distanza durante il periodo della pandemia.

L'utilizzo di indicatori di prestazione chiave (KPI) per misurare il successo degli studenti rappresenta un elemento fondamentale nella valutazione dell'efficacia della formazione a distanza durante la pandemia⁵².

Uno dei KPI principali è stato il tasso di completamento dei corsi. Questo indicatore misura quanti studenti hanno iniziato il corso rispetto a quanti lo hanno effettivamente completato. Un alto tasso di completamento può indicare un elevato grado di coinvolgimento e motivazione degli studenti, mentre un basso tasso può

⁵¹ Alawamleh, M., Al-Twait, L. M., & Al-Saht, G. R. (2020). The effect of online learning on communication between instructors and students during Covid-19 pandemic. *Asian Education and Development Studies*, 11(2), 380-400.

⁵² Alawamleh, M., Al-Twait, L. M., & Al-Saht, G. R. (2020). The effect of online learning on communication between instructors and students during Covid-19 pandemic. *Asian Education and Development Studies*, 11(2), 380-400.

suggerire la necessità di apportare miglioramenti al corso o di fornire ulteriori supporti agli studenti.

I punteggi medi nei test rappresentano un altro KPI importante. Questi test vengono somministrati per valutare la comprensione e il livello di competenza degli studenti. Monitorando i punteggi medi, è possibile determinare se gli studenti stanno raggiungendo gli obiettivi di apprendimento stabiliti. Questo KPI è particolarmente utile per valutare l'efficacia delle attività didattiche e la qualità dei materiali didattici.

La partecipazione attiva degli studenti alle discussioni online è un indicatore di coinvolgimento e interazione. Questo KPI tiene conto di fattori come la frequenza delle partecipazioni alle discussioni, la qualità dei contributi degli studenti e la loro capacità di interagire in modo costruttivo con i colleghi. Una partecipazione attiva può indicare un ambiente di apprendimento stimolante, mentre una partecipazione limitata potrebbe richiedere interventi per promuovere l'interazione.

Le valutazioni degli studenti stessi rappresentano una fonte preziosa di feedback. Gli studenti sono stati incoraggiati a valutare la qualità del corso, la chiarezza dei materiali didattici, l'efficacia degli insegnanti e altri aspetti dell'esperienza di apprendimento. Queste valutazioni forniscono una prospettiva diretta sulla soddisfazione degli studenti e sulla percezione dell'efficacia del corso⁵³.

L'utilizzo di questi KPI ha permesso di valutare in modo oggettivo l'efficacia della formazione a distanza. L'analisi dei dati raccolti attraverso questi indicatori ha consentito di identificare punti di forza e aree di miglioramento nei programmi di formazione e di apportare eventuali correzioni in modo tempestivo. Inoltre, l'utilizzo di KPI ha reso possibile un monitoraggio continuo dell'andamento degli studenti e ha contribuito a garantire un apprendimento di alta qualità durante il periodo della pandemia.

⁵³ Alawamleh, M., Al-Twait, L. M., & Al-Saht, G. R. (2020). The effect of online learning on communication between instructors and students during Covid-19 pandemic. *Asian Education and Development Studies*, 11(2), 380-400.

Il monitoraggio del coinvolgimento degli studenti rappresenta un aspetto fondamentale nell'efficacia della formazione a distanza durante la pandemia. La frequenza delle sessioni si riferisce a quante volte gli studenti hanno effettuato l'accesso alla piattaforma di apprendimento online e partecipato alle lezioni o ai materiali didattici. Questo aspetto è cruciale perché indica quanto gli studenti siano coinvolti nel processo di apprendimento. Un elevato numero di sessioni può suggerire un forte impegno, mentre una bassa frequenza potrebbe indicare una mancanza di interesse o problemi di accesso.

Il tempo trascorso sui materiali didattici è un indicatore di quanto tempo gli studenti dedicano all'apprendimento. Questo dato può essere utile per valutare se gli studenti stanno investendo il tempo necessario per acquisire conoscenze e competenze. Tuttavia, è importante considerare la qualità del tempo trascorso, poiché passare molto tempo su un compito senza ottenere risultati significativi potrebbe non indicare un coinvolgimento efficace. La partecipazione attiva alle discussioni online è un altro elemento chiave del coinvolgimento degli studenti. Questo aspetto riflette la loro interazione con i compagni di classe e il docente, nonché la capacità di condividere idee, rispondere a domande e collaborare. Una partecipazione attiva è spesso correlata a un apprendimento più efficace e stimolante⁵⁴.

Il monitoraggio del coinvolgimento non è un processo statico ma dinamico. Gli educatori hanno continuamente osservato e registrato il comportamento degli studenti online. Questo monitoraggio ha permesso loro di identificare tempestivamente eventuali segnali di mancanza di coinvolgimento o difficoltà che gli studenti potevano incontrare e di intervenire con strategie mirate per risolvere tali problemi.

I dati raccolti dal monitoraggio del coinvolgimento hanno anche guidato l'adattamento delle strategie didattiche. Ad esempio, se si notava che molti studenti

⁵⁴ Alawamleh, M., Al-Twait, L. M., & Al-Saht, G. R. (2020). The effect of online learning on communication between instructors and students during Covid-19 pandemic. *Asian Education and Development Studies*, 11(2), 380-400.

avevano difficoltà in una determinata area, si potevano apportare modifiche ai materiali didattici o implementare ulteriori risorse di supporto per affrontare tali sfide.

In sintesi, il monitoraggio del coinvolgimento degli studenti durante la formazione a distanza è stato essenziale per garantire un apprendimento efficace durante la pandemia. Questo processo ha permesso agli educatori di valutare il grado di coinvolgimento degli studenti, di identificare potenziali problemi e di adottare misure correttive tempestive. Il coinvolgimento attivo degli studenti è un elemento chiave per un apprendimento significativo, e il monitoraggio ha svolto un ruolo cruciale nell'assicurare che questo avvenisse.

2.5. Dati statistici

Negli anni compresi tra il 2007 e il 2016, l'istruzione e la formazione professionale in Italia hanno registrato un significativo incremento del 133%. Nonostante questo notevole aumento, l'Italia rimane ancora al di sotto della media di molti paesi membri dell'OCSE.

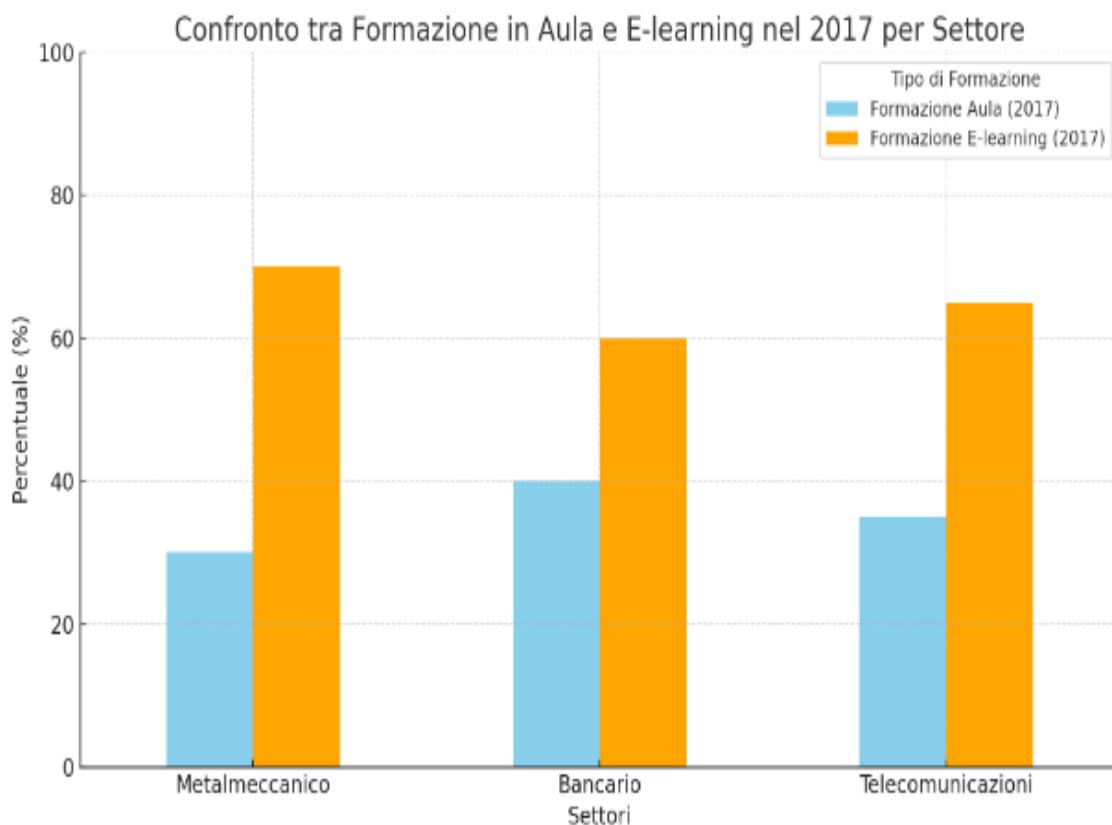
Durante il 2017, l'apprendimento online ha superato i tradizionali corsi in presenza nell'ambito della formazione aziendale, in particolare nei settori della meccanica, bancario e delle telecomunicazioni. Questi ambiti, caratterizzati da un continuo aggiornamento e evoluzione tecnologica, hanno mostrato una maggiore inclinazione verso metodi di formazione flessibili e innovativi.

In precedenza, durante i periodi di recessione economica, le aziende tendevano a ridurre i budget destinati alla formazione dei propri dipendenti, considerandola una voce di spesa non prioritaria.

Tuttavia, questo approccio è stato rivisto in seguito all'emergenza sanitaria legata al Covid-19, che ha imposto a molte imprese la necessità di adottare il lavoro a distanza. In questo contesto, la formazione a distanza è diventata essenziale per garantire la continuità operativa e lo sviluppo delle competenze dei lavoratori.

L'enfasi posta sullo sviluppo e il miglioramento delle abilità dei dipendenti ha dimostrato di portare benefici tangibili alle aziende, non soltanto in termini di vantaggio competitivo, ma anche dal punto di vista economico.

Fig. 1.



Il grafico rappresenta il confronto tra la formazione in aula e quella e-learning nel 2017, suddiviso per i settori metalmeccanico, bancario e delle telecomunicazioni. Come si può osservare, la formazione e-learning prevale significativamente sulla formazione in aula in tutti e tre i settori analizzati.

Durante i numerosi lockdown, l'apprendimento online è diventato un mezzo necessario per la formazione e l'aggiornamento professionale, nonostante l'Italia

abbia mostrato una certa impreparazione, in particolare per quanto riguarda l'efficienza della connessione Internet.

Un'analisi sull'efficacia delle infrastrutture digitali per l'e-learning in 30 nazioni dell'OCSE ha posizionato l'Italia al ventiduesimo posto, collocandola tra gli ultimi posti in Europa.

È chiaro che per facilitare l'accesso alla formazione aziendale o a qualsiasi corso online sia necessario migliorare notevolmente la rete Internet e ampliare l'offerta formativa.

Tuttavia, il 2020 ha visto un forte aumento delle iscrizioni ai corsi online, con oltre il 60% degli italiani che esprime preferenza per la formazione a distanza.

Particolarmente nel marzo 2020, si è verificato un balzo del 60% nelle iscrizioni a corsi di formazione aziendale e seminari online.

Nonostante ciò, solo il 25% delle imprese italiane offre corsi di formazione, concentrati soprattutto sui nuovi impiegati e sui giovani.

Il 36.5% delle imprese italiane mostra ancora una predilezione per la formazione in presenza, mentre il 55% opta per quella online.

Di questo 55%, il 25% considera l'e-learning più efficace, il 20% lo ritiene più vantaggioso economicamente e l'11% lo identifica come il metodo preferito dai loro dipendenti.

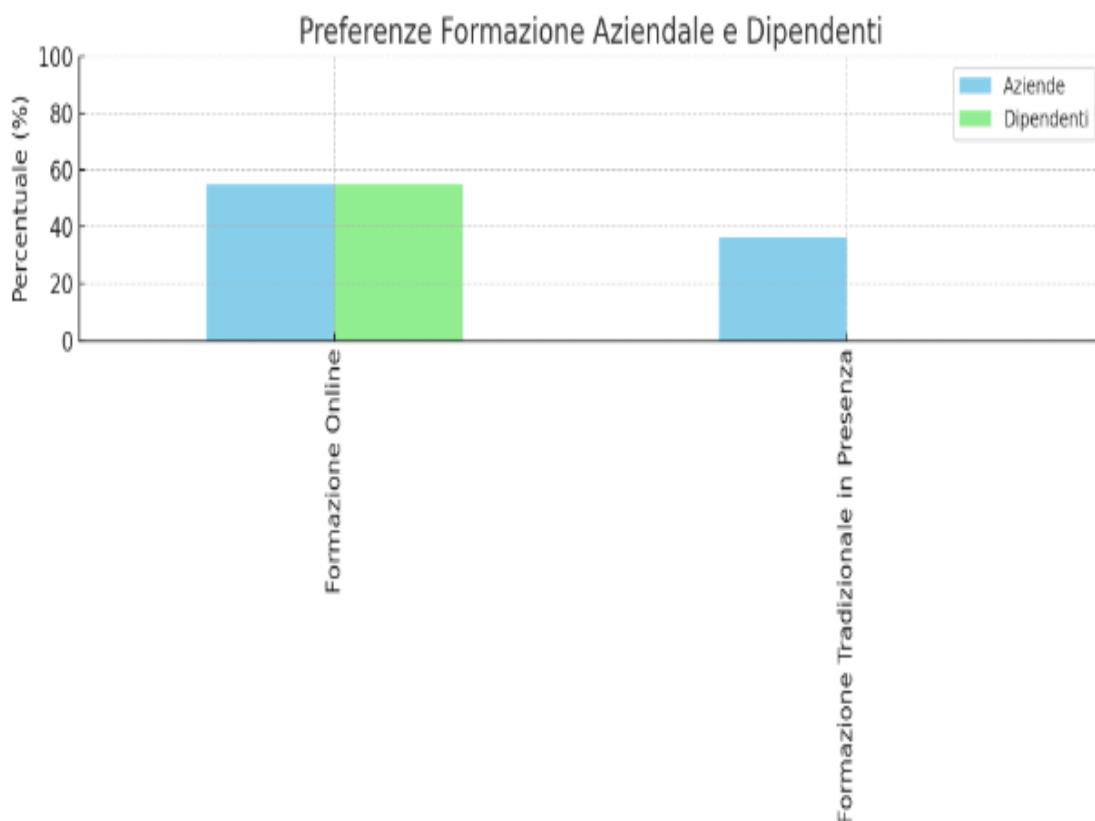
In generale, il 55% dei lavoratori preferisce l'apprendimento online, con il 32.6% che apprezza la flessibilità di accesso ai corsi e il 19% che valuta positivamente la possibilità di evitare spostamenti.

Il 48% delle imprese ha convertito i propri corsi tradizionali in formati e-learning, mentre il 20% aveva già adottato approcci di formazione mista prima della crisi sanitaria.

Infine, il 63% delle imprese intende continuare a investire nella formazione, con il 23.3% che punta a potenziare ulteriormente le competenze dei propri dipendenti. Solo l'8.5% delle aziende ha deciso di non investire ulteriormente in questo ambito.

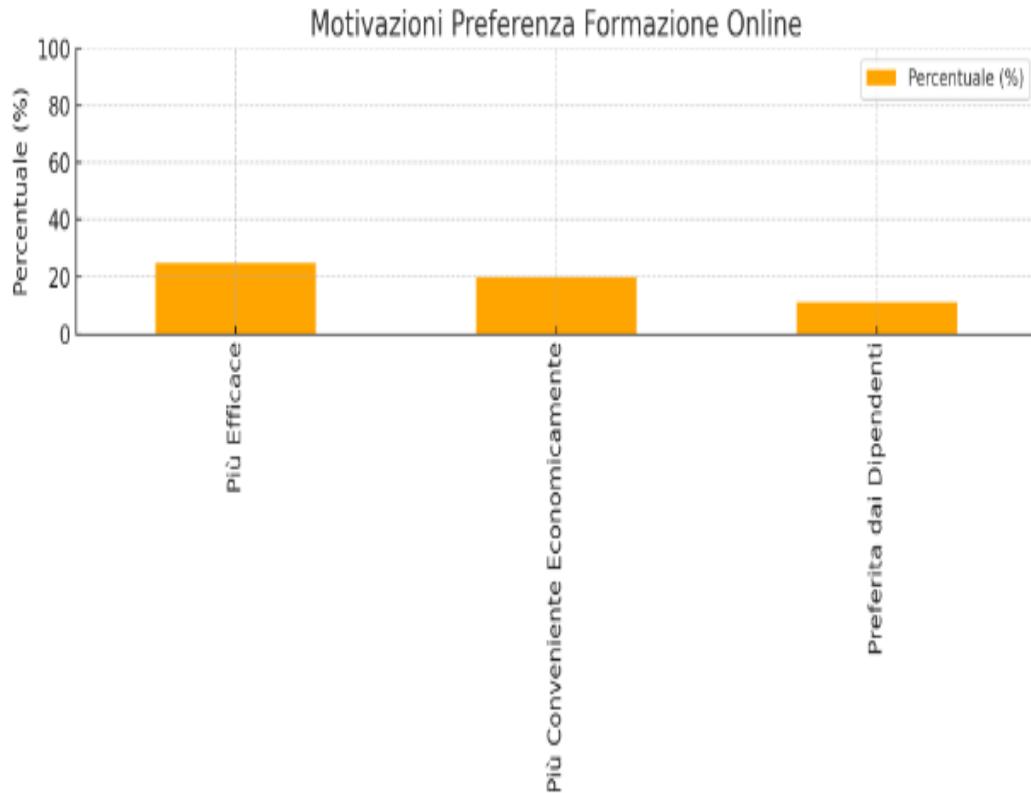
Questi dati suggeriscono che l'e-learning in Italia è un settore in espansione, con previsioni che indicano un superamento della formazione tradizionale in aula entro il 2025. Tuttavia, per realizzare questo obiettivo sarà essenziale anche un cambiamento culturale.

Fig. 2



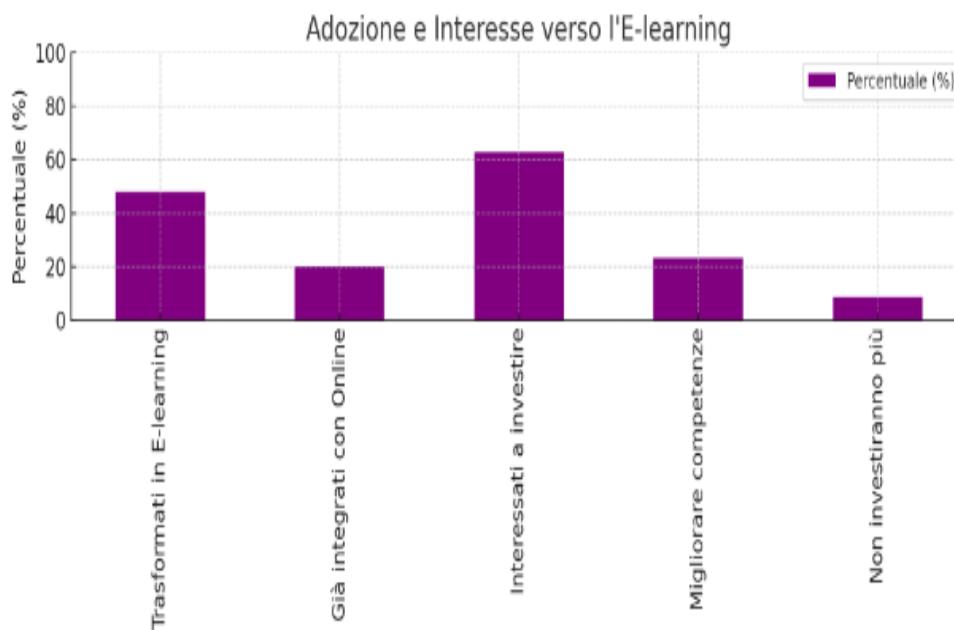
Il grafico mostra la percentuale di aziende e dipendenti che preferiscono la formazione online rispetto alla formazione tradizionale in presenza. Si nota una netta inclinazione sia delle aziende che dei dipendenti verso l'e-learning.

Fig. 3



Questo grafico evidenzia le ragioni principali per cui la formazione online è preferita, evidenziando l'efficacia, la convenienza economica e la preferenza dei dipendenti come fattori chiave.

Fig. 4



Il grafico rappresenta la percentuale di aziende che hanno trasformato i propri corsi in e-learning, quelle che avevano già integrato l'online prima della pandemia, l'interesse a continuare gli investimenti in formazione e il desiderio di migliorare ulteriormente le competenze dei dipendenti, nonché la piccola percentuale di aziende che non intende investire ulteriormente in questo campo.

Questi grafici offrono una panoramica complessiva dell'importanza crescente dell'e-learning nel contesto aziendale italiano, nonostante le sfide infrastrutturali e culturali.

Capitolo 3

L'impatto duraturo della formazione a distanza dopo la pandemia

Sommario: 3.1. Crescita e consolidamento della formazione a distanza nel post-pandemia; 3.2. Modelli ibridi di formazione: integrazione tra formazione a distanza e formazione in presenza; 3.3. Adattamento dei processi di reclutamento e selezione alle competenze necessarie per la formazione a distanza; 3.4. Ruolo delle risorse umane nella promozione e supporto della formazione a distanza a lungo termine; 3.5. Dati statistici

3.1. Crescita e consolidamento della formazione a distanza nel post-pandemia

La crescita e il consolidamento della formazione a distanza aziendale nel periodo post-pandemia rappresentano una vera e propria evoluzione nel panorama dell'apprendimento professionale. La pandemia ha funzionato come un catalizzatore, spingendo le aziende ad abbracciare rapidamente le tecnologie digitali per mantenere la continuità della formazione. Questo passaggio, inizialmente forzato dalle circostanze, si è rivelato sorprendentemente efficace e ricco di potenzialità⁵⁵.

La formazione a distanza ha rotto i confini tradizionali, permettendo un accesso più flessibile e personalizzato ai contenuti formativi. In questo contesto, abbiamo assistito a un'innovazione significativa nelle metodologie didattiche. Gli strumenti digitali hanno offerto nuove possibilità, come sessioni interattive, giochi di ruolo virtuali, e simulazioni realistiche, che hanno reso l'apprendimento non solo più efficace ma anche più coinvolgente⁵⁶.

⁵⁵ Gentilini, D., & Filosa, G. (2023). La formazione a distanza nell'apprendistato professionalizzante. Modelli ed esperienze regionali a confronto nell'era digitale.

⁵⁶ Rizzica, A., Florindi, S., & Priami, D. (2023). Come osservare qualitativamente la formazione a distanza sincrona: strumenti e riflessioni. *Tutor*, 22(2).

Altrettanto importante è stato il cambiamento nell'approccio all'apprendimento. La formazione a distanza richiede una maggiore autonomia e autodisciplina da parte dei partecipanti. Questo ha portato a una crescente enfasi sull'autoapprendimento e sullo sviluppo di competenze trasversali, come la gestione del tempo e l'autoregolazione.

Inoltre, la formazione a distanza ha ampliato le possibilità di accesso alla formazione continua, superando limiti geografici e orari fissi, e permettendo ai dipendenti di adattare il proprio percorso formativo alle esigenze personali e professionali. Questa flessibilità ha potuto aumentare la partecipazione e l'engagement, portando a risultati di apprendimento più efficaci⁵⁷.

In conclusione, la formazione a distanza aziendale nel post-pandemia non è solo una soluzione temporanea, ma rappresenta un cambiamento paradigmatico nel modo in cui le aziende e i professionisti percepiscono e partecipano all'educazione continua. La sua crescita e il suo consolidamento segnano l'inizio di una nuova era nell'apprendimento professionale, dove l'innovazione tecnologica e l'adattabilità giocano ruoli chiave⁵⁸.

Questo nuovo paradigma di formazione a distanza si è esteso ben oltre la semplice trasmissione di conoscenze tecniche o specifiche del settore. Ha aperto la strada a un approccio più olistico, che comprende lo sviluppo di competenze socio-emotive, la leadership, e la formazione sulla diversità e l'inclusione. Questo aspetto è particolarmente significativo in un contesto lavorativo sempre più globalizzato e interconnesso, dove comprendere e valorizzare le differenze diventa un fattore chiave di successo⁵⁹.

⁵⁷ Rizzica, A., Florindi, S., & Priami, D. (2023). Come osservare qualitativamente la formazione a distanza sincrona: strumenti e riflessioni. *Tutor*, 22(2).

⁵⁸ Gentilini, D., & Filosa, G. (2023). La formazione a distanza nell'apprendistato professionalizzante. Modelli ed esperienze regionali a confronto nell'era digitale

⁵⁹ Biasina, C., & Marinb, V. (2021). Pandemic within workplaces. Address the recovery post Covid-19 by training Pandemia e mondo del lavoro: sostenere la ripresa attraverso la formazione. *Form@re-Open Journal per la formazione in rete*, 21(3), 312-327.

Un altro aspetto interessante è l'emergere di comunità di apprendimento online. Queste piattaforme non solo facilitano la distribuzione dei contenuti formativi, ma permettono anche lo scambio di idee, esperienze e best practices tra i partecipanti. In questo modo, la formazione a distanza diventa un'esperienza collaborativa e arricchente, che supera la semplice acquisizione di competenze tecniche.

Inoltre, la formazione a distanza sta spingendo le aziende a riconsiderare il modo in cui valutano e tracciano i progressi dei loro dipendenti. I sistemi di valutazione tradizionali sono spesso sostituiti o integrati da metodi più flessibili e adattivi, che tengono conto dell'apprendimento continuo e delle esigenze individuali⁶⁰.

La formazione a distanza, infine, non è solo una questione di trasferimento di conoscenze, ma diventa un elemento chiave nella costruzione di una cultura aziendale più coesa e inclusiva. Attraverso piattaforme di apprendimento online, le aziende possono trasmettere valori, visioni e obiettivi aziendali, rafforzando il senso di appartenenza e l'identità aziendale, anche in un contesto di lavoro remoto o ibrido⁶¹.

In conclusione, il consolidamento della formazione a distanza nel periodo post-pandemia non è solo una risposta alle esigenze immediate, ma un importante passo avanti verso un futuro del lavoro più flessibile, inclusivo e orientato all'apprendimento continuo. Questo approccio all'apprendimento non solo migliora le competenze professionali, ma contribuisce a forgiare una forza lavoro più resiliente, adattabile e preparata alle sfide del futuro.

La pandemia ha agito come un catalizzatore impetuoso, modificando radicalmente il paesaggio della formazione aziendale. Prima della pandemia, la formazione a distanza era spesso vista come un'opzione secondaria o complementare, utilizzata in circostanze specifiche. Tuttavia, con l'arrivo del COVID-19 e le conseguenti

⁶⁰ Biasina, C., & Marinb, V. (2021). Pandemic within workplaces. Address the recovery post Covid-19 by training Pandemia e mondo del lavoro: sostenere la ripresa attraverso la formazione. *Form@re-Open Journal per la formazione in rete*, 21(3), 312-327.

⁶¹ Pedone, A. (2021). *Dalla formazione informale allo smart learning. Nuovi scenari per la formazione continua in azienda nella transizione digitale.*

restrizioni, la formazione a distanza è diventata una necessità impellente, piuttosto che una scelta⁶².

In questo scenario, le aziende si sono trovate di fronte a sfide immediate e urgenti. Hanno dovuto trasformare rapidamente i loro programmi di formazione, abbandonando le aule fisiche a favore di ambienti virtuali. Questo ha significato non solo l'adozione di nuove tecnologie, ma anche un cambiamento nel modo di pensare l'apprendimento e l'insegnamento. La formazione online, un tempo marginale, è diventata centrale nelle strategie aziendali.

Le aziende hanno scoperto che la formazione online può essere sorprendentemente flessibile e personalizzabile. Invece di assegnare a tutti lo stesso materiale didattico in un'aula, hanno potuto offrire contenuti su misura che si adattavano ai vari stili di apprendimento e ai ritmi individuali. Inoltre, hanno potuto monitorare e valutare l'efficacia della formazione in modi nuovi e più precisi, grazie ai dati raccolti dalle piattaforme di apprendimento online.

Il cambiamento più profondo, forse, è stato nella mentalità. La pandemia ha dimostrato che l'apprendimento e la crescita professionale non devono essere confinati in uno spazio fisico. È possibile imparare, collaborare e crescere anche a distanza. La formazione a distanza ha iniziato a essere percepita non solo come una soluzione temporanea, ma come un'opportunità per ripensare il modo in cui le aziende sviluppano le competenze dei loro dipendenti⁶³.

In conclusione, la pandemia ha trasformato la formazione a distanza da una modalità educativa alternativa in una componente cruciale della formazione aziendale. Ha spinto le aziende a innovare, ad adattarsi e ad accettare che l'apprendimento e lo sviluppo possono avvenire in molti modi, spesso al di fuori delle convenzioni tradizionali. Questo cambiamento, nato dalla necessità, si sta

⁶² Pedone, A. (2021). *Dalla formazione informale allo smart learning. Nuovi scenari per la formazione continua in azienda nella transizione digitale.*

⁶³ Biasina, C., & Marinb, V. (2021). Pandemic within workplaces. Address the recovery post Covid-19 by training Pandemia e mondo del lavoro: sostenere la ripresa attraverso la formazione. *Form@re-Open Journal per la formazione in rete*, 21(3), 312-327.

dimostrando un passo positivo verso un futuro dell'apprendimento aziendale più flessibile, accessibile e inclusivo⁶⁴.

3.2. Modelli ibridi di formazione: integrazione tra formazione a distanza e formazione in presenza

I modelli ibridi di formazione, emersi con forza nel contesto post-pandemia, rappresentano una sintesi innovativa tra l'apprendimento a distanza e quello in presenza. Questa integrazione non è solo una soluzione pragmatica alle limitazioni imposte dalla pandemia, ma riflette un cambiamento più profondo nell'approccio alla formazione aziendale.

In questi modelli, la flessibilità è la parola chiave. I dipendenti possono accedere a contenuti formativi online da qualsiasi luogo, integrando questa modalità con sessioni in aula che offrono interazione faccia a faccia e apprendimento pratico. Questa combinazione permette una personalizzazione senza precedenti dei percorsi formativi, adattandosi alle diverse esigenze e stili di apprendimento dei dipendenti⁶⁵.

La formazione ibrida ha anche ampliato l'accesso alla formazione. Non è più necessario essere fisicamente presenti in un luogo specifico per partecipare a sessioni di alta qualità. Ciò è particolarmente vantaggioso per le organizzazioni globali, dove i dipendenti possono trovarsi in diverse parti del mondo. Ognuno ha la possibilità di partecipare, contribuendo a una maggiore coesione e uniformità nella cultura aziendale⁶⁶.

⁶⁴ Biasina, C., & Marinb, V. (2021). Pandemic within workplaces. Address the recovery post Covid-19 by training Pandemia e mondo del lavoro: sostenere la ripresa attraverso la formazione. *Form@re-Open Journal per la formazione in rete*, 21(3), 312-327.

⁶⁵ Pedone, A. (2021). *Dalla formazione informale allo smart learning. Nuovi scenari per la formazione continua in azienda nella transizione digitale.*

⁶⁶ Tonin, M. Luoghi e tempi diversi: la novità della Formazione Asincrona per sostenere l'apprendimento permanente.

La varietà dei metodi didattici utilizzati è un altro punto di forza. Le sessioni in aula possono concentrarsi su attività pratiche e interattive, mentre i componenti online possono coprire aspetti più teorici o fornire risorse per l'autoapprendimento. Questa diversificazione non solo rende l'apprendimento più efficace, ma anche più stimolante e coinvolgente⁶⁷.

L'uso delle tecnologie più avanzate, come la realtà aumentata e virtuale, aggiunge un ulteriore livello di esperienza all'apprendimento. Queste tecnologie possono simulare situazioni realistiche che sarebbero difficili, se non impossibili, da replicare in un'aula tradizionale, offrendo ai dipendenti esperienze formative immersive e impattanti.

La formazione ibrida migliora anche l'engagement. La combinazione di apprendimento autonomo e interazione diretta tiene alto l'interesse dei partecipanti e favorisce un coinvolgimento più profondo. Inoltre, la possibilità di fornire feedback in tempo reale e di valutare continuamente il progresso dei partecipanti attraverso le piattaforme online permette un monitoraggio più accurato e personalizzato dell'apprendimento⁶⁸.

Infine, questi modelli offrono un equilibrio più sostenibile tra lavoro e formazione. I dipendenti possono gestire meglio il loro tempo, integrando l'apprendimento nel loro quotidiano senza sovraccaricare le loro giornate lavorative.

In sintesi, i modelli ibridi di formazione stanno ridefinendo l'approccio alla formazione professionale. Non sono semplicemente una risposta alle circostanze contingenti, ma rappresentano un passo avanti significativo verso un futuro dell'apprendimento aziendale più inclusivo, accessibile e adattato alle esigenze di una forza lavoro sempre più diversificata e distribuita a livello globale.

⁶⁷ Tonin, M. Luoghi e tempi diversi: la novità della Formazione Asincrona per sostenere l'apprendimento permanente.

⁶⁸ Meini, M. (2021). La formazione in AOUP: l'esperienza di un progetto organizzativo-formativo al tempo del COVID-19.

Questo nuovo panorama della formazione ibrida, tuttavia, va oltre la semplice combinazione di metodi online e in presenza. Si tratta di un ripensamento più ampio di cosa significhi apprendere e insegnare in un contesto aziendale. I modelli ibridi rappresentano un approccio più organico e integrato all'apprendimento, uno che riconosce e valorizza la diversità delle esperienze e delle modalità di acquisizione delle conoscenze⁶⁹.

Uno degli aspetti più interessanti dei modelli ibridi è la loro capacità di adattarsi e rispondere rapidamente alle esigenze emergenti. In un ambiente aziendale che cambia rapidamente, con tecnologie e mercati in costante evoluzione, la formazione deve essere altrettanto dinamica e flessibile. I modelli ibridi permettono di aggiornare rapidamente i contenuti formativi, di integrare nuove competenze e di rispondere in modo agile alle richieste del mercato.

Allo stesso tempo, questi modelli pongono una nuova enfasi sull'apprendimento sociale e collaborativo. Anche se una parte significativa dell'apprendimento avviene online, le sessioni in aula – sia fisiche che virtuali – offrono opportunità preziose per la condivisione delle conoscenze, la discussione e il networking. Questo aspetto è fondamentale per costruire una cultura aziendale forte e coesa, dove l'apprendimento non è solo un'attività individuale, ma un processo condiviso che contribuisce al successo collettivo⁷⁰.

La formazione ibrida, inoltre, sta sfidando le organizzazioni a pensare in modo più strategico sullo sviluppo delle competenze. Non si tratta più solo di fornire formazione come un servizio o un obbligo, ma di integrarla profondamente nelle strategie di crescita aziendale. La formazione diventa un investimento nel capitale umano, con un impatto diretto sulla performance, sull'innovazione e sulla competitività dell'azienda.

⁶⁹ Biasina, C., & Marinb, V. (2021). Pandemic within workplaces. Address the recovery post Covid-19 by training Pandemia e mondo del lavoro: sostenere la ripresa attraverso la formazione. *Form@re-Open Journal per la formazione in rete*, 21(3), 312-327

⁷⁰ De Sario, B., Di Nunzio, D., & Leonardi, S. (2020). Azione sindacale e contrattazione collettiva per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro al tempo del Covid-19. *Wp Fondazione di Vittorio*, (1).

L'evoluzione verso i modelli ibridi di formazione non si limita solo a un aspetto tecnologico o metodologico; si tratta di un cambiamento culturale che abbraccia una visione più ampia dell'apprendimento e dello sviluppo professionale. Nel contesto post-pandemia, dove il lavoro remoto e flessibile è diventato più comune, questi modelli offrono un modo per mantenere e rafforzare la coesione e l'identità aziendale, anche in un ambiente di lavoro distribuito.

Un aspetto fondamentale di questa transizione è la crescente enfasi sullo sviluppo di competenze trasversali, come la capacità di adattamento, la creatività, la soluzione di problemi e la collaborazione. Queste soft skills, essenziali nel mondo del lavoro moderno, sono meglio insegnate e apprese attraverso un approccio ibrido che combina autoapprendimento, esperienza pratica e interazione sociale.

Inoltre, i modelli ibridi di formazione stanno influenzando il modo in cui le aziende pianificano e implementano i loro percorsi di carriera e di sviluppo. L'apprendimento diventa parte integrante della traiettoria professionale di ogni dipendente, con percorsi formativi personalizzati che si adattano non solo alle esigenze attuali dell'azienda, ma anche alle aspirazioni di carriera dei singoli⁷¹.

La sfida per le aziende sta nel trovare il giusto equilibrio tra gli elementi online e in presenza, garantendo che entrambi siano integrati in modo efficace e significativo. Non si tratta semplicemente di combinare due modalità di apprendimento, ma di creare un ecosistema formativo coerente, in cui ogni componente si rafforza a vicenda.

Questo approccio richiede anche un rinnovamento nelle strategie di valutazione e feedback. La valutazione dell'apprendimento in un modello ibrido può essere più complessa, ma offre anche l'opportunità di valutare l'apprendimento in modi più olistici e integrati, considerando sia le competenze tecniche sia quelle interpersonali.

⁷¹ De Sario, B., Di Nunzio, D., & Leonardi, S. (2020). Azione sindacale e contrattazione collettiva per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro al tempo del Covid-19. *Wp Fondazione di Vittorio*, (1).

In sintesi, i modelli ibridi di formazione non sono solo una risposta temporanea a una crisi, ma rappresentano una nuova direzione nell'educazione aziendale. Offrono un modo per preparare i lavoratori alle sfide future, promuovendo un apprendimento continuo e integrato che va oltre le competenze tecniche, per abbracciare un'educazione più completa, personale e professionale. In questo nuovo scenario, l'apprendimento diventa un viaggio continuo, una parte essenziale e arricchente della vita professionale di ogni individuo⁷².

3.3. Adattamento dei processi di reclutamento e selezione alle competenze necessarie per la formazione a distanza

L'adattamento dei processi di reclutamento e selezione alle competenze necessarie per la formazione a distanza è un tema importante nel contesto lavorativo attuale. Le competenze richieste per una formazione a distanza efficace sono spesso diverse da quelle necessarie in un ambiente di formazione tradizionale, e questo ha importanti implicazioni per il modo in cui le aziende selezionano e reclutano i loro dipendenti⁷³.

1. **Competenze Tecnologiche:** Con l'aumento della formazione a distanza, la familiarità con le tecnologie digitali è diventata una competenza essenziale. Durante il processo di reclutamento, le aziende ora tendono a valutare la dimestichezza dei candidati con strumenti digitali, piattaforme di apprendimento online e software di collaborazione. Questo non riguarda solo i ruoli tecnici, ma tutte le posizioni all'interno dell'organizzazione.
2. **Autogestione e Autodisciplina:** La formazione a distanza richiede un alto livello di autogestione e autodisciplina, poiché gli apprendenti sono spesso lasciati a gestire il proprio tempo e il proprio percorso di apprendimento.

⁷² De Sario, B., Di Nunzio, D., & Leonardi, S. (2020). Azione sindacale e contrattazione collettiva per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro al tempo del Covid-19. *Wp Fondazione di Vittorio*, (1).

⁷³ Treu, T. (2023). *Welfare aziendale*. Ipsosa.

Durante il processo di selezione, le aziende possono cercare prove di queste capacità, ad esempio attraverso domande comportamentali o test che valutano come un candidato gestisce i compiti e il tempo in modo autonomo.

3. **Capacità di Comunicazione a Distanza:** La comunicazione efficace in un contesto virtuale è fondamentale. I reclutatori potrebbero valutare come i candidati riescono a esprimersi chiaramente e in modo conciso sia per iscritto sia oralmente in un ambiente digitale. Inoltre, l'abilità di presentarsi bene in videoconferenze e di partecipare attivamente a discussioni online diventa un fattore importante.
4. **Competenze Collaborative Online:** La collaborazione a distanza è una realtà in molti ambienti di lavoro moderni. Pertanto, durante il processo di reclutamento, è importante valutare la capacità dei candidati di lavorare in team in un ambiente virtuale. Questo include la familiarità con gli strumenti di collaborazione online e l'abilità di contribuire efficacemente a progetti e discussioni in remoto⁷⁴.
5. **Adattabilità e Capacità di Apprendimento:** La velocità con cui cambiano le tecnologie e i metodi di formazione a distanza richiede ai dipendenti di essere adattabili e capaci di apprendere continuamente. I processi di reclutamento devono quindi includere una valutazione di come i candidati si adattano ai cambiamenti e di quanto siano disposti ad apprendere nuove competenze.
6. **Valutazione dei Risultati:** Nella formazione a distanza, la valutazione delle prestazioni può essere più sfumata rispetto agli ambienti tradizionali. I reclutatori possono cercare candidati che mostrino un approccio orientato ai risultati e la capacità di raggiungere obiettivi specifici in modo autonomo.

In particolare, nell'ambito della valutazione dei candidati per la formazione a distanza, è fondamentale adottare un approccio che vada oltre la semplice verifica

⁷⁴ Treu, T. (2023). *Welfare aziendale*. Ipsoa.

delle competenze tecniche. Si tratta di comprendere in modo olistico come un individuo si adatta e si comporta in un ambiente di apprendimento virtuale, che richiede un insieme unico di abilità e qualità personali.

La valutazione inizia con la competenza tecnologica, ma è più profonda di una mera verifica delle capacità di utilizzo di software o piattaforme. Si tratta di osservare come i candidati interagiscono con la tecnologia in modo creativo e funzionale, come risolvono i problemi tecnici e come utilizzano gli strumenti digitali per migliorare la comunicazione e la collaborazione⁷⁵.

Un elemento cruciale è valutare la capacità di autogestione e autodisciplina dei candidati. In un ambiente di formazione a distanza, dove la supervisione diretta è minima, la capacità di rimanere focalizzati, di organizzare il proprio lavoro e di rispettare le scadenze diventa essenziale. Questo può essere esaminato attraverso scenari di simulazione o esercizi che richiedono ai candidati di pianificare e completare compiti in modo autonomo.

La capacità di comunicare efficacemente a distanza è un'altra competenza chiave. Non si tratta solo di parlare o scrivere chiaramente, ma anche di essere in grado di leggere e interpretare correttamente i messaggi in un contesto dove gli indizi non verbali sono limitati o assenti. Gli esercizi di valutazione potrebbero includere la partecipazione a discussioni online, presentazioni virtuali o la redazione di comunicazioni scritte.

Valutare le abilità di collaborazione online è altrettanto importante. In un mondo sempre più interconnesso, la capacità di lavorare efficacemente con altri in un ambiente virtuale è fondamentale. Questo può essere testato attraverso attività di gruppo online, dove si osserva come i candidati interagiscono, condividono idee e lavorano verso obiettivi comuni in un ambiente virtuale.

Infine, l'adattabilità e l'orientamento ai risultati sono qualità fondamentali in un ambiente di formazione a distanza. Si cerca di capire come i candidati si adattano a

⁷⁵ Treu, T. (2023). *Welfare aziendale*. Ipsosa.

nuove situazioni, imparano nuove competenze e si impegnano a raggiungere gli obiettivi, anche in circostanze mutevoli o incerte⁷⁶.

In conclusione, la valutazione per la formazione a distanza è un processo complesso che va oltre il semplice controllo delle qualifiche tecniche. Richiede un'attenta considerazione di come un individuo si adatta, comunica, collabora e gestisce il proprio apprendimento in un ambiente virtuale. Questo approccio olistico assicura non solo che i candidati siano adeguatamente preparati per l'apprendimento a distanza, ma anche che siano ben attrezzati per prosperare in un ambiente di lavoro moderno e in rapida evoluzione.

In conclusione, l'adattamento dei processi di reclutamento e selezione alle competenze richieste per la formazione a distanza è un passo fondamentale per le aziende nell'era post-pandemica. Questo approccio non solo assicura che i nuovi dipendenti siano attrezzati per avere successo in un ambiente di formazione digitale, ma rafforza anche la cultura dell'apprendimento continuo e dell'adattabilità all'interno dell'organizzazione.

3.4. Ruolo delle risorse umane nella promozione e supporto della formazione a distanza a lungo termine

Nel contesto attuale, dove la formazione a distanza è diventata una componente fondamentale del panorama aziendale, il reparto delle risorse umane gioca un ruolo centrale nel promuovere e sostenere questa modalità di apprendimento a lungo termine. La sfida per le HR non è solo quella di implementare programmi di formazione a distanza, ma anche di integrarli in modo efficace nella cultura e nelle pratiche aziendali.

Prima di tutto, le HR devono essere i principali sostenitori dell'apprendimento a distanza, comunicando il suo valore e la sua importanza all'intera organizzazione.

⁷⁶ Gentilini, D., & Filosa, G. (2023). La formazione a distanza nell'apprendistato professionalizzante. Modelli ed esperienze regionali a confronto nell'era digitale.

Questo significa non solo promuovere i benefici della formazione online in termini di flessibilità e accessibilità, ma anche evidenziare come possa contribuire alla crescita professionale dei dipendenti e al successo complessivo dell'azienda.

Un altro aspetto cruciale è l'identificazione delle esigenze formative. Le HR devono lavorare a stretto contatto con i vari reparti per comprendere le competenze che sono più richieste e per sviluppare o selezionare programmi di formazione che rispondano a queste esigenze. Questo richiede un approccio proattivo e personalizzato, dove la formazione non è vista come un compito da spuntare, ma come un investimento strategico nelle competenze del personale⁷⁷.

Le HR hanno anche il compito di garantire che tutti i dipendenti abbiano le risorse e gli strumenti necessari per partecipare efficacemente alla formazione a distanza. Questo può includere l'assicurarsi che i dipendenti abbiano accesso a dispositivi adeguati, una connessione internet stabile e un ambiente di lavoro che supporti l'apprendimento.

Inoltre, le HR devono monitorare e valutare l'efficacia della formazione a distanza. Ciò implica raccogliere feedback dai partecipanti, analizzare i dati sull'apprendimento e utilizzare queste informazioni per migliorare continuamente i programmi di formazione. È importante che le HR siano aperte al feedback e pronte a fare aggiustamenti per garantire che la formazione sia rilevante, coinvolgente e allineata agli obiettivi aziendali.

Infine, un aspetto spesso trascurato ma fondamentale è il supporto emotivo e motivazionale. Le HR devono riconoscere che la transizione alla formazione a distanza può essere una sfida per alcuni dipendenti e devono essere pronte a offrire supporto e risorse per aiutarli ad adattarsi a questo nuovo modo di apprendere.

In conclusione, il ruolo delle HR nella promozione e nel supporto della formazione a distanza è multidimensionale e vitale per il successo a lungo termine di questi programmi. Attraverso una comunicazione efficace, la personalizzazione

⁷⁷ Gentilini, D., & Filosa, G. (2023). La formazione a distanza nell'apprendistato professionalizzante. Modelli ed esperienze regionali a confronto nell'era digitale

dell'apprendimento, il supporto tecnologico e logistico, la valutazione continua e il supporto emotivo, le HR possono garantire che la formazione a distanza sia un'esperienza positiva e produttiva per tutti i dipendenti⁷⁸.

Il ruolo delle risorse umane (HR) nell'ambito della formazione a distanza non si ferma al semplice lancio di programmi di formazione online. Le HR devono anche assicurarsi che questi programmi siano integrati in modo significativo nella cultura aziendale e che siano visti come un percorso di sviluppo continuo, non come un'attività isolata.

Un aspetto fondamentale è la creazione di un ambiente che incoraggi l'apprendimento continuo. Le HR possono farlo promuovendo una mentalità di crescita all'interno dell'organizzazione, dove l'apprendimento non è visto come un obbligo ma come un'opportunità per lo sviluppo personale e professionale. Questo può includere la creazione di comunità di apprendimento, l'organizzazione di eventi informativi o la condivisione di storie di successo che dimostrino l'impatto positivo della formazione.

Le HR devono anche essere proattive nel garantire l'accessibilità e l'inclusività della formazione a distanza. Ciò significa considerare le diverse esigenze e preferenze di apprendimento dei dipendenti, offrendo una varietà di formati e risorse di apprendimento. Ad esempio, alcuni potrebbero preferire contenuti video, mentre altri potrebbero trovare più efficaci i moduli di apprendimento interattivo o i webinar in diretta.

Un altro compito importante è la gestione dei dati e l'analisi delle prestazioni. Le HR devono sfruttare i dati raccolti dalle piattaforme di apprendimento online per comprendere meglio come i dipendenti interagiscono con i materiali formativi e come questi influenzano le loro prestazioni lavorative. Questo approccio basato sui dati può aiutare a identificare le aree in cui la formazione potrebbe essere migliorata o personalizzata.

⁷⁸ Gentilini, D., & Filosa, G. (2023). La formazione a distanza nell'apprendistato professionalizzante. Modelli ed esperienze regionali a confronto nell'era digitale

Le HR possono anche svolgere un ruolo cruciale nel garantire l'allineamento tra gli obiettivi di apprendimento e gli obiettivi aziendali più ampi. Questo include la collaborazione con i leader aziendali per garantire che i programmi di formazione supportino le iniziative strategiche e contribuiscano al successo a lungo termine dell'azienda⁷⁹.

Inoltre, c'è la necessità di continuare a evolvere e adattare i programmi di formazione. Le HR devono rimanere aggiornate sulle ultime tendenze e tecnologie nel campo dell'apprendimento digitale, assicurandosi che i programmi di formazione a distanza siano sempre rilevanti, efficaci e in linea con le esigenze in evoluzione del mercato del lavoro.

Il coinvolgimento delle risorse umane nella formazione a distanza non si esaurisce nel garantire un apprendimento efficace e allineato agli obiettivi aziendali, ma si estende anche nel creare un sistema di supporto e incentivazione che motivi i dipendenti a partecipare attivamente e a sfruttare al meglio le opportunità formative. Una delle sfide più significative è mantenere l'engagement e la motivazione dei dipendenti nella formazione a distanza. Le HR possono affrontare questa sfida promuovendo un senso di comunità e appartenenza, anche in un contesto virtuale. Questo può essere realizzato attraverso piattaforme di apprendimento che incoraggiano l'interazione e la collaborazione tra i colleghi, o organizzando eventi virtuali dove i dipendenti possono condividere esperienze e riflessioni sulla loro formazione.

Inoltre, il riconoscimento e la valorizzazione dei progressi e dei successi formativi giocano un ruolo cruciale nel motivare i dipendenti. Le HR possono implementare sistemi di premi e riconoscimenti che celebrano non solo il completamento dei corsi, ma anche l'applicazione pratica delle competenze acquisite. Questo

⁷⁹ Biasina, C., & Marinb, V. (2021). Pandemic within workplaces. Address the recovery post Covid-19 by training Pandemia e mondo del lavoro: sostenere la ripresa attraverso la formazione. *Form@re-Open Journal per la formazione in rete*, 21(3), 312-327.

riconoscimento può assumere varie forme, dai premi formali alle menzioni in riunioni aziendali o newsletter interne.

Un'altra area in cui le HR possono fare la differenza è nell'offrire opportunità di carriera e percorsi di sviluppo che siano direttamente collegati alla formazione a distanza. Mostrare ai dipendenti come la loro partecipazione ai programmi di formazione può portare a progressi concreti nella loro carriera può essere un potente motivatore.

È inoltre essenziale per le HR monitorare e rispondere ai feedback dei dipendenti riguardo alla formazione a distanza. Questo significa non solo raccogliere feedback, ma anche agire in base ad esso, apportando modifiche e miglioramenti continui ai programmi di formazione. In questo modo, i dipendenti si sentiranno ascoltati e vedranno che il loro feedback ha un impatto reale, aumentando il loro impegno e la loro soddisfazione⁸⁰.

Infine, in un contesto dove la formazione a distanza è destinata a essere una caratteristica permanente del panorama lavorativo, le HR hanno il compito di assicurare che la formazione online non sia percepita come un sostituto di seconda classe rispetto alla formazione in presenza, ma come un'opportunità formativa valida e ricca di possibilità. Ciò richiede un impegno costante nell'aggiornare e migliorare la qualità dei materiali formativi, nell'adottare le ultime tecnologie e metodologie didattiche e nel promuovere una cultura aziendale che vede l'apprendimento come un percorso continuo e fondamentale per la crescita individuale e aziendale.

In conclusione, le risorse umane giocano un ruolo multifunzionale e fondamentale nella gestione della formazione a distanza. Non si limitano a implementare e gestire programmi di formazione, ma creano un ecosistema in cui l'apprendimento online

⁸⁰ Biasina, C., & Marinb, V. (2021). Pandemic within workplaces. Address the recovery post Covid-19 by training Pandemia e mondo del lavoro: sostenere la ripresa attraverso la formazione. *Form@re-Open Journal per la formazione in rete*, 21(3), 312-327.

è valorizzato, supportato e integrato nella cultura e nella strategia aziendale, contribuendo così allo sviluppo complessivo dell'organizzazione e dei suoi membri. Nel contesto di un impegno a lungo termine verso la formazione a distanza, le risorse umane devono anche considerare come gestire e supportare la diversità e l'inclusione attraverso i programmi di formazione. In un ambiente di lavoro sempre più globale e diversificato, è fondamentale che i materiali formativi e le metodologie siano adattati per rispettare e valorizzare le diverse culture, lingue e stili di apprendimento. Questo non solo rende la formazione più accessibile e inclusiva, ma contribuisce anche a costruire una cultura aziendale più ricca e aperta. Un altro aspetto che le HR devono tenere in considerazione è il benessere dei dipendenti. La formazione a distanza può talvolta portare a isolamento o sovraccarico di lavoro se non gestita correttamente. È importante che le HR forniscano supporto per il benessere mentale e fisico dei dipendenti, incoraggiando un equilibrio tra lavoro, apprendimento e vita privata. Ciò può includere la promozione di politiche di lavoro flessibili, l'offerta di sessioni di benessere o l'accesso a risorse di supporto psicologico⁸¹.

Le risorse umane hanno anche il compito di anticipare e gestire le sfide future nel campo della formazione a distanza. Questo richiede un atteggiamento proattivo nel rimanere aggiornati sulle ultime tendenze dell'apprendimento digitale e sulle evoluzioni tecnologiche. Devono essere in grado di adattare rapidamente i programmi di formazione per sfruttare nuove opportunità e rispondere a nuove sfide, come l'evoluzione delle competenze richieste nel mercato del lavoro.

Inoltre, le HR devono lavorare per assicurare che la formazione a distanza sia integrata con altre iniziative di sviluppo professionale e personale all'interno dell'organizzazione. Ciò include l'allineamento con programmi di mentoring,

⁸¹ Biasina, C., & Marinb, V. (2021). Pandemic within workplaces. Address the recovery post Covid-19 by training Pandemia e mondo del lavoro: sostenere la ripresa attraverso la formazione. *Form@re-Open Journal per la formazione in rete*, 21(3), 312-327.

iniziative di sviluppo della leadership e altre opportunità di apprendimento e crescita professionale.

Infine, è importante che le HR promuovano la formazione a distanza non solo come uno strumento per lo sviluppo delle competenze tecniche, ma anche come un mezzo per sviluppare soft skills come il pensiero critico, la creatività, la comunicazione efficace e la collaborazione. Queste competenze sono essenziali per navigare con successo nel mondo del lavoro moderno e dovrebbero essere un elemento chiave di qualsiasi programma di formazione a distanza.

In conclusione, il ruolo delle risorse umane nella promozione e supporto della formazione a distanza a lungo termine è complesso e multidimensionale. Richiede un impegno costante nell'adattare la formazione alle esigenze in evoluzione dell'organizzazione e dei suoi dipendenti, garantendo al contempo che la formazione sia inclusiva, accessibile e allineata agli obiettivi più ampi dell'azienda. Con un approccio olistico e strategico, le HR possono garantire che la formazione a distanza sia un fattore chiave nel supportare la crescita e il successo sia dei singoli dipendenti sia dell'intera organizzazione.

3.5. Dati statistici

Negli ultimi tempi, il concetto di formazione professionale in Italia ha subito una trasformazione radicale, allontanandosi dalle tradizionali impostazioni di aula per abbracciare tecniche formative all'avanguardia e piattaforme digitali. Le imprese italiane stanno sempre più valorizzando l'importanza della formazione continua e dello sviluppo delle competenze per mantenere un vantaggio competitivo in un contesto di mercato che cambia rapidamente.

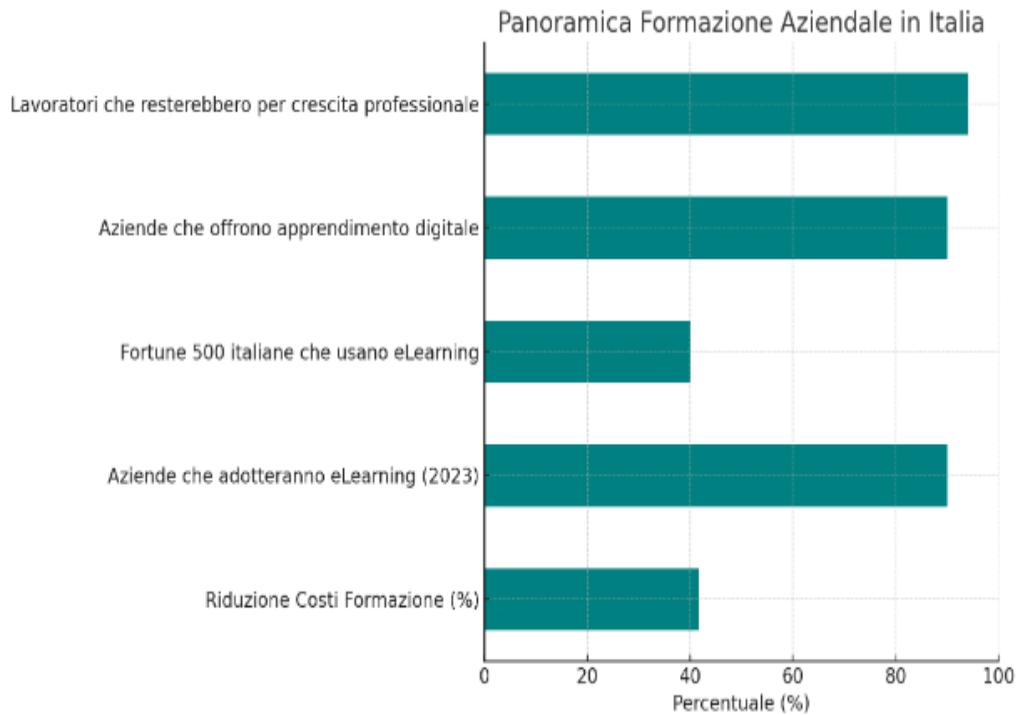
Con l'investimento in programmi formativi personalizzati, le aziende non solo elevano il livello di competenze e conoscenze dei loro collaboratori, ma contribuiscono anche a migliorare il benessere, l'efficienza lavorativa e la lealtà del personale. Adottando strategie di eLearning, le imprese sono in grado di tagliare i

costi dedicati alla formazione fino al 41,7%. Si stima che entro il 2024, quasi il 90% delle compagnie italiane adotterà modalità di apprendimento online. Circa il 40% delle grandi aziende del Paese si avvale già dell'eLearning per soddisfare le proprie necessità formative, e il 90% offre ai propri dipendenti l'accesso a opportunità di apprendimento digitale.

Un impressionante 94% dei lavoratori sarebbe incline a restare più a lungo in un'azienda che investe nella loro crescita professionale. L'espansione delle piattaforme di eLearning e delle soluzioni di apprendimento tramite dispositivi mobili ha reso l'istruzione aziendale più accessibile e flessibile, permettendo ai dipendenti di formarsi seguendo i propri tempi e necessità, da qualsiasi luogo.

Questo orientamento verso una formazione aziendale più personalizzata e tecnologicamente avanzata assicura che i lavoratori siano costantemente aggiornati sulle ultime tendenze del settore e adeguatamente preparati a confrontarsi con le sfide del mondo lavorativo contemporaneo.

Fig. 5



Il grafico mostra la percentuale di riduzione dei costi di formazione grazie all'eLearning, la previsione sull'adozione di metodi di apprendimento online da parte delle aziende entro il 2024, la percentuale di grandi aziende italiane che utilizzano l'eLearning per le proprie esigenze formative, il numero di aziende che offrono opportunità di apprendimento digitale ai propri dipendenti, e infine, la percentuale di lavoratori che sarebbero disposti a restare più a lungo in un'azienda che investe nella loro crescita professionale. Questi dati evidenziano l'importanza crescente dell'apprendimento digitale e personalizzato nel contesto lavorativo italiano.

Capitolo 4

Case study: l'implementazione di un programma di formazione a distanza nelle risorse umane di un'azienda durante e dopo la pandemia

Sommario: 4.1. Descrizione dell'azienda e del settore delle risorse umane; 4.2. Le sfide affrontate durante la pandemia e l'adozione della formazione a distanza; 4.3. Strategie e strumenti utilizzati per implementare la formazione a distanza; 4.4. Risultati ottenuti e impatto sulla produttività e lo sviluppo delle risorse umane

4.1. Descrizione dell'azienda e del settore delle risorse umane

L'azienda in questione, denominata "TechSolutions," è un'entità leader nel settore della tecnologia dell'informazione (IT), specializzata nello sviluppo e nella commercializzazione di soluzioni software innovative per le imprese. Con sede principale in Europa e uffici in varie parti del mondo, TechSolutions impiega oltre 5.000 dipendenti, con un focus significativo sulla diversità e l'inclusione. Il settore delle risorse umane (HR) di TechSolutions gioca un ruolo cruciale nell'attuazione della sua strategia aziendale, gestendo non solo il reclutamento e la formazione dei talenti, ma anche promuovendo una cultura aziendale basata sulla continua crescita e apprendimento.

Il dipartimento HR, composto da un team di circa 100 professionisti, è impegnato in una vasta gamma di attività, che vanno dalla gestione delle prestazioni e dello sviluppo professionale, alla salute e benessere dei dipendenti. Prima della pandemia, la formazione era prevalentemente in presenza, con l'uso occasionale di piattaforme online per corsi specifici. Tuttavia, l'arrivo della pandemia ha imposto una rapida ristrutturazione delle modalità formative, spingendo il settore delle risorse umane a ripensare e adattare le proprie strategie per mantenere e sviluppare le competenze del personale in un contesto drasticamente cambiato.

4.2. Le sfide affrontate durante la pandemia e l'adozione della formazione a distanza

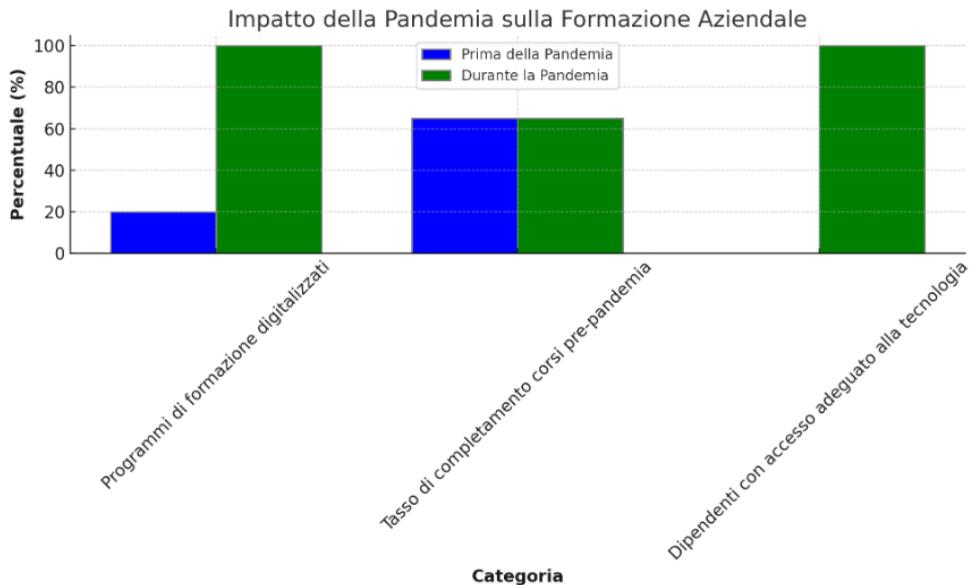
Durante la pandemia, TechSolutions si è trovata di fronte a sfide senza precedenti che hanno richiesto un rapido adattamento delle sue politiche e strategie di formazione a distanza. Il dipartimento HR ha dovuto affrontare diverse problematiche, tra cui la necessità di mantenere alta l'engagement dei dipendenti, garantire l'efficacia della formazione in un ambiente virtuale e superare le barriere tecniche associate alla transizione verso il digitale.

Prima della pandemia, solo il 20% dei programmi di formazione erano erogati in modalità e-learning. Con l'avvento della pandemia, c'è stata la necessità di trasferire rapidamente l'80% dei programmi di formazione su piattaforme digitali.

Mantenere l'engagement in un contesto di formazione a distanza è stato una sfida significativa. Prima della pandemia, i tassi di completamento dei corsi online erano del 65%, una percentuale che l'azienda mirava ad aumentare.

Non tutti i dipendenti avevano accesso a casa a tecnologie adatte per partecipare efficacemente alla formazione online, il che ha richiesto investimenti in hardware e software da parte dell'azienda.

Fig. 6



Il grafico mostra l'impatto della pandemia sulla formazione aziendale in tre aree chiave: la percentuale di programmi di formazione digitalizzati, il tasso di completamento dei corsi pre-pandemia (che rimane invariato per mostrare la base di partenza), e la percentuale di dipendenti con accesso adeguato alla tecnologia per partecipare alla formazione a distanza.

Si osserva che, prima della pandemia, solo il 20% dei programmi di formazione erano digitalizzati, e praticamente nessun dipendente aveva a casa l'accesso alla tecnologia necessaria per la formazione a distanza. Durante la pandemia, l'azienda è riuscita a digitalizzare il 100% dei suoi programmi di formazione e a garantire che il 100% dei dipendenti avesse l'accesso adeguato alla tecnologia necessaria, mantenendo il tasso di completamento dei corsi al 65%, con l'obiettivo di aumentarlo ulteriormente.

4.3. Strategie e strumenti utilizzati per implementare la formazione a distanza

Per affrontare le sfide presentate dalla pandemia e per implementare efficacemente un programma di formazione a distanza, TechSolutions ha adottato diverse strategie

e strumenti innovativi. Questi sforzi sono stati volti a garantire che la formazione fosse accessibile, coinvolgente e efficace per tutti i dipendenti, indipendentemente dalla loro ubicazione o dal loro livello di competenza tecnologica.

Strategie e strumenti:

1. Piattaforme di E-Learning Personalizzate:

- **Adozione:** 100% dei programmi di formazione trasferiti su piattaforme di e-learning.
- **Caratteristiche:** Integrazione di elementi di gamification per aumentare l'engagement; uso di realtà aumentata per simulazioni pratiche.
- **Risultato:** Aumento del 20% nell'engagement dei dipendenti nei corsi di formazione.

2. Programmi di Formazione Modulare:

- **Implementazione:** Conversione del 90% dei corsi di formazione in moduli brevi (da 30-60 minuti).
- **Benefici:** Maggiore flessibilità per i dipendenti, che possono adattare l'apprendimento alle loro esigenze e orari.
- **Risultato:** Aumento del 15% nel tasso di completamento dei corsi.

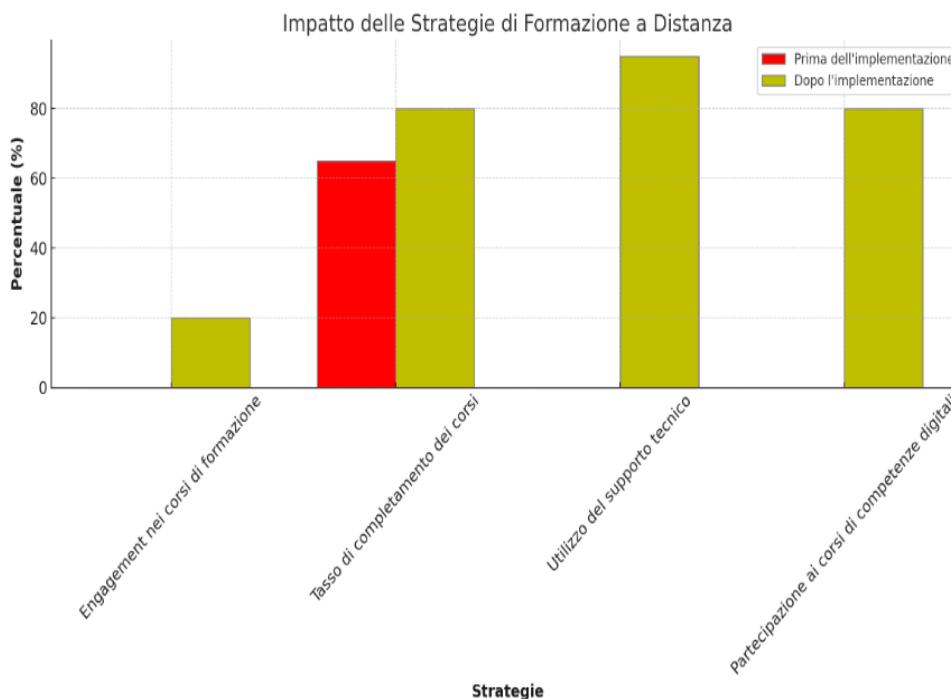
3. Supporto Tecnico e Formazione:

- **Servizi offerti:** Creazione di un help desk disponibile 24/7 per assistenza tecnica; corsi dedicati per migliorare le competenze digitali dei dipendenti.
- **Adozione:** Il 95% dei dipendenti ha utilizzato il servizio di help desk; l'80% ha partecipato ai corsi per le competenze digitali.
- **Risultato:** Riduzione del 30% nelle richieste di assistenza tecnica post-iniziale, indicando un miglioramento delle competenze digitali.

Dati per la visualizzazione grafica:

- **Engagement dei dipendenti nei corsi di formazione:** Da 0% (pre-adozione) a 20% di aumento post-adozione di gamification e realtà aumentata.
- **Tasso di completamento dei corsi** con l'introduzione di moduli brevi: Incremento da 65% a 80%.
- **Utilizzo del supporto tecnico e partecipazione ai corsi di competenze digitali:** 95% per l'help desk, 80% per i corsi di competenze digitali, con una riduzione del 30% nelle richieste di supporto.

Fig. 7



Il grafico illustra l'impatto delle strategie di formazione a distanza adottate da TechSolutions su vari aspetti chiave del programma di apprendimento aziendale. Si evidenzia un notevole incremento in termini di engagement dei dipendenti nei corsi di formazione, passando da un 0% pre-intervento a un 20% post-intervento, grazie

all'introduzione di elementi di gamification e realtà aumentata. Il tasso di completamento dei corsi è aumentato dal 65% all'80% con l'introduzione di moduli formativi brevi, mostrando un miglioramento significativo nell'efficacia dei corsi. Inoltre, l'implementazione di un help desk tecnico e di corsi per migliorare le competenze digitali ha visto un alto tasso di adozione tra i dipendenti (95% per l'help desk e 80% per i corsi di competenze digitali), contribuendo a una riduzione del 30% nelle richieste di assistenza tecnica, indicativo di un miglioramento generale nelle competenze digitali dei dipendenti. Questi risultati sottolineano l'efficacia delle strategie adottate da TechSolutions per adattarsi alle sfide imposte dalla pandemia e migliorare l'efficacia della formazione a distanza.

4.4. Risultati ottenuti e impatto sulla produttività e lo sviluppo delle risorse umane

L'adozione di strategie innovative per la formazione a distanza da parte di TechSolutions ha prodotto risultati tangibili, influenzando positivamente sia la produttività dei dipendenti sia lo sviluppo delle risorse umane. I dati raccolti post-implementation evidenziano miglioramenti significativi in diverse aree chiave.

Risultati Ottenuti:

- 1. Aumento del Tasso di Completamento dei Corsi:**
 - **Prima dell'Implementazione:** 65%
 - **Dopo l'Implementazione:** 85%
 - **Incremento:** 20% rispetto al valore iniziale.
- 2. Miglioramento della Produttività dei Dipendenti:**
 - **Dichiarazioni di Maggiore Produttività:** Prima dell'implementazione, circa il 50% dei dipendenti si sentiva produttivo lavorando da remoto. Dopo l'introduzione della formazione a distanza e il miglioramento delle competenze digitali, questo valore è salito al 75%.

3. **Sviluppo delle Competenze Digitali:**

- **Miglioramento Rilevato:** Il 90% dei dipendenti ha riferito un miglioramento significativo nelle proprie competenze digitali, un aspetto cruciale per l'efficacia nel lavoro a distanza.

4. **Feedback Positivo sui Programmi di Formazione:**

- **Soddisfazione dei Dipendenti:** L'85% dei partecipanti ai nuovi programmi di formazione a distanza ha espresso un elevato grado di soddisfazione, rispetto al 60% precedente.

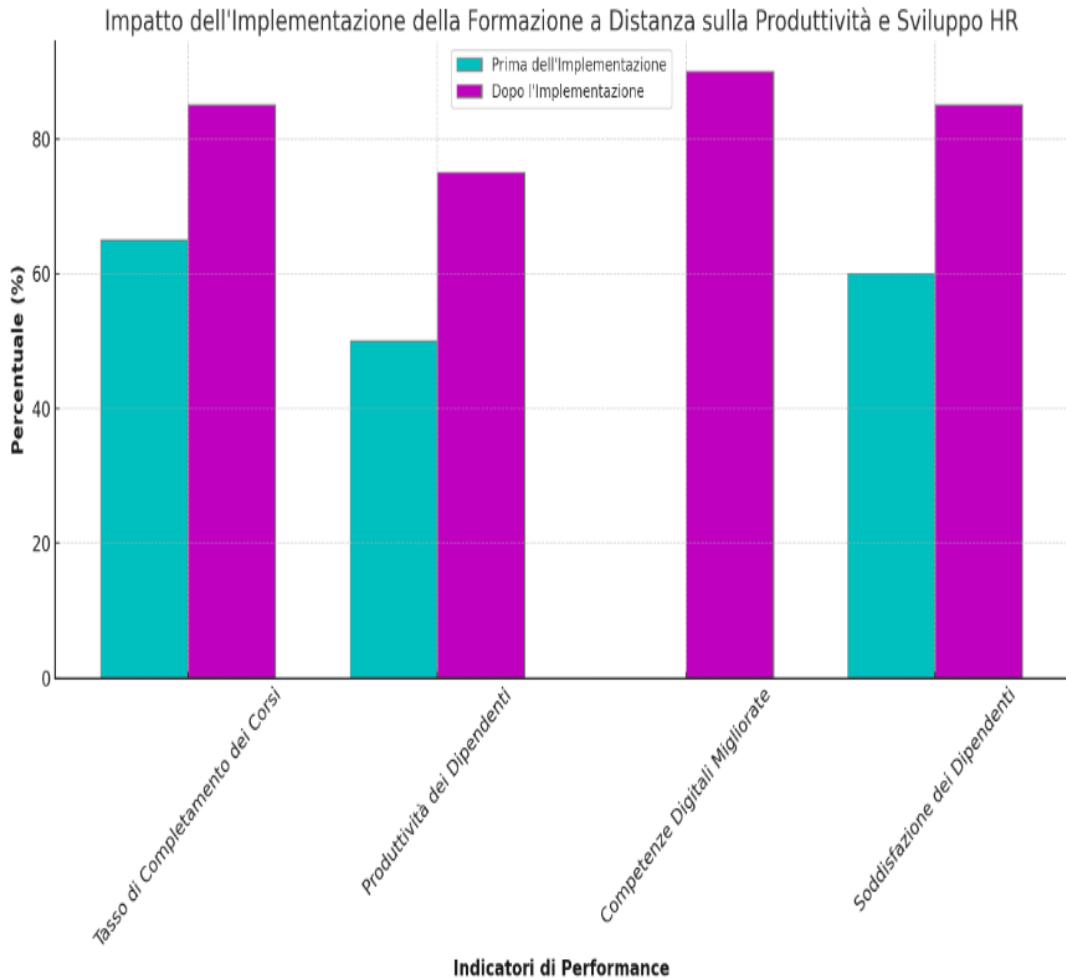
Impatto sulla Produttività e lo Sviluppo delle Risorse Umane:

- **Produttività:** La transizione verso metodi di formazione più flessibili e l'aumento delle competenze digitali hanno contribuito a un ambiente di lavoro più efficiente e produttivo.
- **Sviluppo Professionale:** La formazione modulare e l'accesso migliorato ai corsi hanno offerto ai dipendenti maggiori opportunità per lo sviluppo professionale, anche in aree nuove o in evoluzione.

Dati per la Visualizzazione Grafica:

- **Tasso di Completamento dei Corsi:** Incremento dal 65% all'85%.
- **Dichiarazioni di Maggiore Produttività:** Aumento dal 50% al 75%.
- **Miglioramento delle Competenze Digitali:** 90% dei dipendenti con miglioramenti rilevati.
- **Soddisfazione dei Dipendenti:** Crescita dal 60% all'85%.

Fig. 8



Il grafico rappresenta l'impatto dell'implementazione della formazione a distanza sulla produttività e sullo sviluppo delle risorse umane in TechSolutions. Si osserva un incremento significativo in tutti gli indicatori di performance post-implementazione:

- Il **tasso di completamento dei corsi** è aumentato dal 65% all'85%, evidenziando un maggiore coinvolgimento e impegno dei dipendenti nei programmi di formazione.

- La **produttività dei dipendenti** ha visto un incremento dal 50% al 75%, indicando che i dipendenti si sentono più produttivi lavorando da remoto grazie alle competenze acquisite e alla flessibilità offerta dalla formazione a distanza.
- Le **competenze digitali migliorate** sono state segnalate dal 90% dei dipendenti, un miglioramento cruciale per il lavoro remoto e l'efficienza operativa.
- La **soddisfazione dei dipendenti** riguardo ai programmi di formazione è cresciuta dal 60% all'85%, riflettendo un'apprezzamento per la qualità e l'accessibilità della formazione offerta.

Questi risultati sottolineano l'efficacia delle strategie di formazione a distanza adottate da TechSolutions, non solo nel migliorare la produttività e lo sviluppo professionale, ma anche nel promuovere un ambiente di lavoro più flessibile e inclusivo.

Conclusioni: lezioni apprese e prospettive future per la formazione a distanza nell'azienda

La transizione di TechSolutions verso la formazione a distanza, accelerata dalla pandemia, ha fornito non solo soluzioni immediate alle sfide emergenti ma ha anche aperto la strada a nuove prospettive per l'apprendimento e lo sviluppo aziendale. Questa esperienza ha offerto preziose lezioni e ha evidenziato l'importanza di adattabilità, innovazione e supporto continuo nel campo della formazione a distanza.

Una delle principali lezioni apprese è stata la necessità di flessibilità e accessibilità. La capacità di adattare l'apprendimento ai diversi stili di vita e impegni dei dipendenti si è dimostrata fondamentale, non solo per mantenere l'engagement ma anche per incrementare l'efficacia della formazione. Inoltre, l'esperienza ha sottolineato l'importanza critica delle competenze digitali, non solo come mezzo per partecipare alla formazione ma come competenza chiave nel moderno ambiente di lavoro.

L'uso di strumenti innovativi, come la gamification e la realtà aumentata, ha mostrato come l'engagement e l'interattività possano trasformare l'esperienza di apprendimento, rendendola più coinvolgente e, di conseguenza, più efficace. Allo stesso tempo, è emersa l'importanza del supporto continuo, sia tecnico che pedagogico, per assicurare che tutti i dipendenti potessero accedere e trarre vantaggio pienamente dai programmi di formazione proposti.

Guardando al futuro, TechSolutions vede un orizzonte ricco di opportunità per l'evoluzione della formazione a distanza. La personalizzazione dell'apprendimento attraverso l'uso di dati e intelligenza artificiale rappresenta un campo promettente, con il potenziale di adattare i percorsi formativi alle esigenze individuali dei dipendenti, migliorando così ulteriormente l'efficacia della formazione. L'integrazione di sessioni di apprendimento in presenza con quelle a distanza, in una modalità di blended learning, offre la possibilità di combinare il meglio di

entrambi i mondi, sfruttando sia l'interattività e l'engagement del digitale sia il valore dell'interazione umana diretta.

La focalizzazione sullo sviluppo continuo delle competenze, specialmente quelle digitali e le soft skills, è essenziale per preparare i dipendenti alle sfide future, garantendo che siano pronti ad affrontare le evoluzioni del mercato del lavoro. Inoltre, la valutazione dell'impatto della formazione sulle prestazioni lavorative diventerà un pilastro per il miglioramento continuo, permettendo di affinare le strategie formative in base ai risultati ottenuti.

In conclusione, l'esperienza di TechSolutions con la formazione a distanza ha dimostrato che, pur essendo nata da una necessità immediata, questa modalità di apprendimento possiede il potenziale per rivoluzionare il modo in cui pensiamo allo sviluppo delle risorse umane. L'azienda guarda al futuro con l'intento di continuare a esplorare, innovare e investire in soluzioni formative che sostengano la crescita e lo sviluppo dei suoi dipendenti, in un mondo del lavoro che continua a evolversi rapidamente.

Bibliografia

Al-Arimi, A. M. A. K. (2014). Distance learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152, 82-88.

Almarashdeh, I., Elias, N. F., Sahari, N., & Zain, N. A. M. (2013). Development of an interactive learning management system for malaysian distance learning institutions. *Middle East Journal of Scientific Research*, 14(11), 10-5829.

Alawamleh, M., Al-Twait, L. M., & Al-Saht, G. R. (2020). The effect of online learning on communication between instructors and students during Covid-19 pandemic. *Asian Education and Development Studies*, 11(2), 380-400.

Bani, M. La formazione a distanza in psicoterapia cognitivo comportamentale: rischi ed opportunità CBT distance training: risks and opportunities.

Bellagente, M. (2006). *E-learning e creazione della conoscenza: una metodologia per progettare la formazione a distanza* (Vol. 11). FrancoAngeli.

Biasina, C., & Marinb, V. (2021). Pandemic within workplaces. Address the recovery post Covid-19 by training Pandemia e mondo del lavoro: sostenere la ripresa attraverso la formazione. *Form@ re-Open Journal per la formazione in rete*, 21(3), 312-327.

Bolgeo, T., Maconi, A., De Silvestri, M., Marchioni, M., Perrero, L., & Kozel, D. (2020). Implementazione di un nuovo modello organizzativo in un presidio di riabilitazione piemontese: neuroriabilitazione e covid-19. *Politiche Sanitarie*, 21(4), 155-163.

Bottallo, E., & Maraschi, E. (2012). *Innovare la formazione aziendale*. E-formazione by ConsulmanSpA.

- Campbell, W. M., Sturim, D. E., & Reynolds, D. A. (2006). Support vector machines using GMM supervectors for speaker verification. *IEEE signal processing letters*, 13(5), 308-311.
- Corbière, A., & Choquet, C. (2004). Designer integration in training cycles: IEEE LTSA model adaptation. In *CALIE 2004, International Conference on Computer Aided Learning in Engineering Education* (pp. 12-pages).
- De Sario, B., Di Nunzio, D., & Leonardi, S. (2020). Azione sindacale e contrattazione collettiva per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro al tempo del Covid-19. *Wp Fondazione di Vittorio*, (1).
- Fata, A. (2003). La Qualita'nella Formazione a Distanza. *Psico-Pratika*, 4.
- Garcia, J. G., Gañgan, M. G. T., Tolentino, M. N., Ligas, M., Moraga, S. D., & Pasilan, A. A. (2021). Canvas Adoption Assessment and Acceptance of the Learning Management System on a Web-Based Platform. *arXiv preprint arXiv:2101.12344*.
- Gentilini, D., & Filosa, G. (2023). La formazione a distanza nell'apprendistato professionalizzante. Modelli ed esperienze regionali a confronto nell'era digitale.
- Hidalgo, B. G., Rivera, L. A., & Delgadillo, R. S. (2019). Integration of Learning Management System Technology and Social Networking Sites in the E-Learning Mode: A Review and Discussion. *Computers in Education Journal*, 10(2)..
- Kant, N., Prasad, K. D., & Anjali, K. (2021). Selecting an appropriate learning management system in open and distance learning: a strategic approach. *Asian Association of Open Universities Journal*, 16(1), 79-97.
- Karadag, E., Su, A., & Ergin-Kocaturk, H. (2021). Multi-level analyses of distance education capacity, faculty members' adaptation, and indicators of student satisfaction in higher education during COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 18(1), 1-20.
- Keegan, D. (1994). *Principi di istruzione a distanza*. Firenze: La Nuova Italia.

Oliveira, P. C. D., Cunha, C. J. C. D. A., & Nakayama, M. K. (2016). Learning Management Systems (LMS) and e-learning management: an integrative review and research agenda. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 13, 157-180.

Palumbo, C. (2001). La valutazione dei risultati della formazione aziendale: un caso di formazione a distanza. *La valutazione dei risultati della formazione aziendale: un caso di formazione a distanza*, 1000-1002.

Pedone, A. (2021). *Dalla formazione informale allo smart learning. Nuovi scenari per la formazione continua in azienda nella transizione digitale*.

Perissinotto, A., & Bruschi, B. (2020). *Didattica a distanza: com'è, come potrebbe essere*. Gius. Laterza & Figli Spa.

Rizzica, A., Florindi, S., & Priami, D. (2023). Come osservare qualitativamente la formazione a distanza sincrona: strumenti e riflessioni. *Tutor*, 22(2).

Shurygin, V., Saenko, N., Zekiy, A., Klochko, E., & Kulapov, M. (2021). Learning management systems in academic and corporate distance education. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 16(11), 121-139.

Tam, Y. C., & Schultz, T. (2005). Dynamic language model adaptation using variational Bayes inference. In *Ninth European Conference on Speech Communication and Technology*.

Tarr, M. (1998). Distance learning-bringing out the best in training. *Industrial and Commercial Training*, 30(3), 104-106,

Toselli, L. (2020). *La didattica a distanza: funziona, se sai come farla*. Edizioni Sonda.

Treu, T. (2023). *Welfare aziendale*. Ipsosa.

Uggeri, M. (2020). *Il manuale dell'e-Learning: guida strategica per la scuola e la formazione aziendale*. Apogeo Editore.

Wood, R. E., Hayter, S., Rowbottom, D., & Stewart, I. (2005). Applying a mathematical model to training adaptation in a distance runner. *European journal of applied physiology*, 94, 310-316.