

L&Dtrends 2021



BEYOND KNOWLEDGE*

Transformation, Skills & Learning

In Europe

The Cegos Observatory Barometer 2020

Da circa un ventennio Cegos indaga i trend del mondo della formazione realizzando una survey che mette a confronto le realtà di diversi paesi europei.

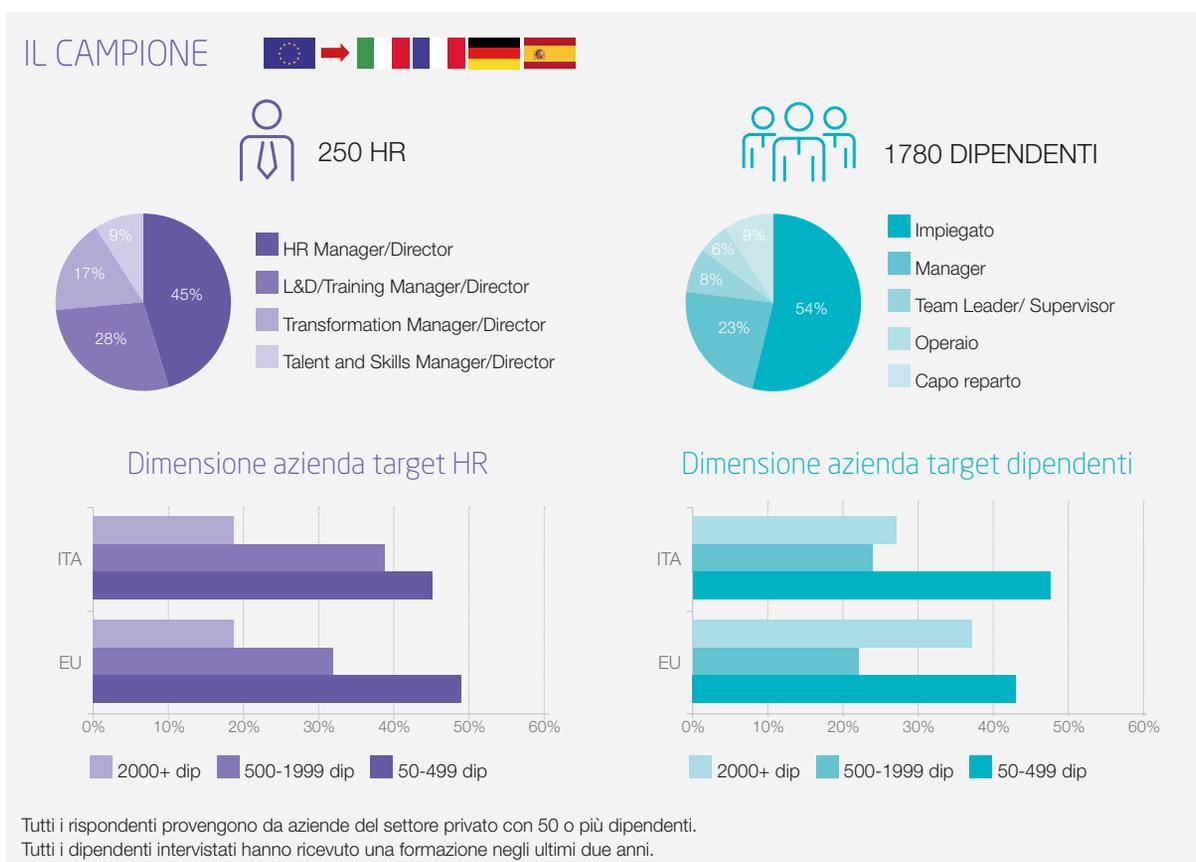
Quest'anno la ricerca, svolta nel mese di luglio, ha coinvolto 250 manager delle Direzioni Risorse Umane e 1780 impiegati, quadri e dirigenti di 4 paesi: Italia, Francia, Germania e Spagna.

Obiettivo dell'indagine: comprendere i cambiamenti che impattano sul mondo della formazione, anche

a seguito dell'emergenza Covid-19 verificatasi negli ultimi mesi, e capire come gestirli al meglio, valorizzandoli.

4 le aree tematiche toccate:

- Evoluzione tecnologica e impatto su HR e dipendenti
- Effetto Covid-19
- Competenze chiave per il futuro
- Sviluppo delle competenze strategiche per il futuro



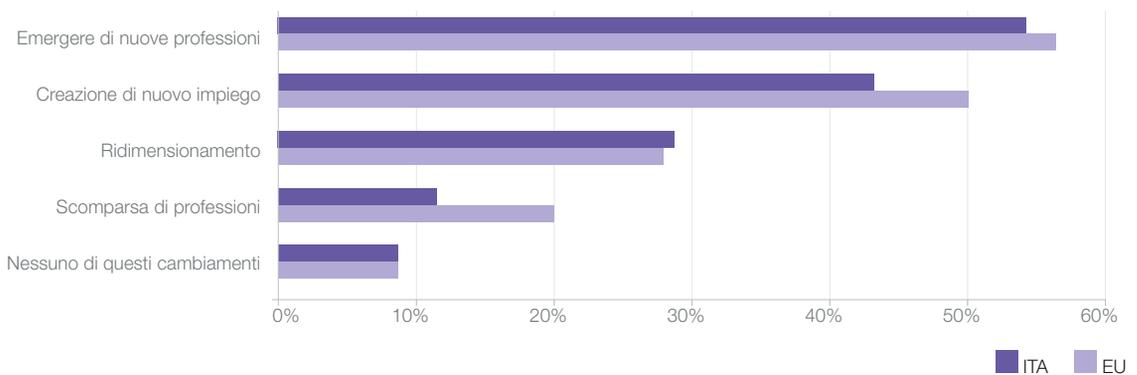
Impatto Digital Transformation

La Digital Transformation sta impattando sempre più su organizzazioni e persone. In Europa, come in Italia, dipendenti e professionisti HR mostrano di percepire chiaramente gli effetti delle evoluzioni tecnologiche su mondo del lavoro e professioni.

Il **90%** degli HR Manager (91% in EU) sostiene che la **chiave** per affrontare la trasformazione digitale risieda nello **sviluppo delle competenze**, ritenuto una leva strategica anche dall'**81%** dei dipendenti (84% in EU).



Come pensi che la trasformazione digitale (gestione dati/processi di automazione e/o Intelligenza Artificiale...) impatterà sul tuo lavoro nei prossimi 5 anni?



L'emergere di nuove professioni (54%) e la **creazione di nuovo impiego** (43%) sono i cambiamenti che secondo gli HR italiani ed europei si **verificheranno maggiormente** nei prossimi 5 anni.

Rispetto allo scorso anno la variazione più significativa è proprio quella relativa alla creazione di nuovi impieghi con un -9%.

Il ridimensionamento, invece, ha avuto un incremento considerevole, passando dal 10% al 28%.

In Italia quanto in Europa solo il **24%** dei dipendenti afferma di essere preoccupato che l'impatto della trasformazione digitale porterà ad una **scomparsa del proprio mestiere**.

Il **76%** ritiene, però, che sarà il **contenuto del lavoro** a subire cambiamenti notevoli.

Proprio a tal proposito il 90% dei lavoratori si dichiara pronto a seguire autonomamente percorsi formativi allo scopo di adattarsi alle trasformazioni su impieghi e mestieri.

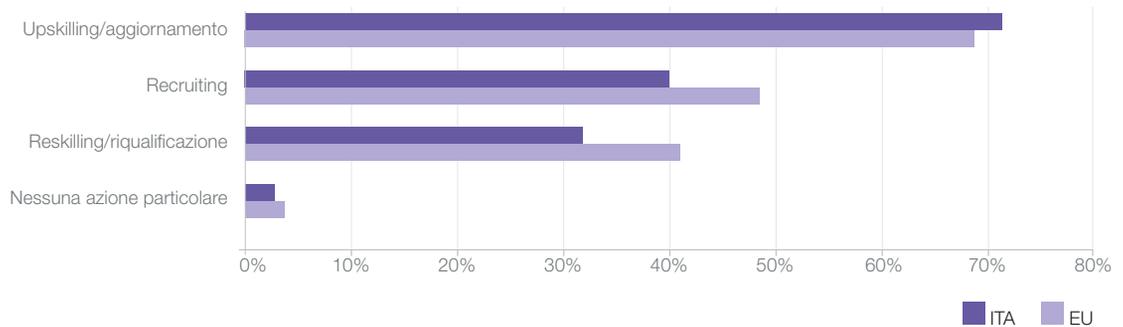
Oltre il 90% degli specialisti HR ritiene che il proprio **dipartimento si stia attrezzando** per non farsi trovare impreparato di fronte alle nuove sfide che lo attendono.

Solo il 7% degli HR italiani (6% in EU) non ripone fiducia nella propria azienda in merito al supporto fornito nelle trasformazioni di carattere tecnologico.

Il **71%** (73% in EU) percepisce che le Risorse Umane **stiano lavorando per prevenire l'impatto del digitale** sul business. Lato HR, il 90% degli addetti afferma di essere dotato di mezzi adeguati in grado di supportare tali cambiamenti.



Quali sono gli strumenti di cui pensi di avvalerti per far fronte all'impatto del digitale su ruoli e competenze nella tua azienda?



In Italia **Upskilling**, **Recruiting** e **Reskilling** rappresentano i **principali driver** di cui gli HR Manager hanno intenzione di avvalersi.

La media europea è superiore di circa il 10% tanto sull'attività di recruiting che di reskilling.

La crisi generata dal Covid-19 ha accelerato pesantemente un fenomeno in realtà già in atto con la Digital Transformation: l'utilizzo della **formazione a distanza**. E ne ha consentito un "upgrade" agli occhi degli utenti. Se, infatti, fino a tempi molto recenti si associava il training online alla passiva fruizione di moduli e-learning, spesso piuttosto noiosi e dedicati perlopiù a tematiche legate a obblighi di legge (Sicurezza, 231, privacy, etc), oggi ha potuto esprimere **tutta la propria forza** e farsi conoscere su larga scala.

Qualche innegabile difficoltà tecnica dovuta a carente connessione di rete o scarsa dimestichezza con lo strumento, non gli ha impedito di conquistare in breve tempo tassi di soddisfazione molto vicini a quelli normalmente ottenuti dai corsi presenziali.

Ci si è rapidamente resi conto che non spostarsi da casa o dall'ufficio ha oggettivi vantaggi in termini di tempo e di costi ma soprattutto che partecipare ad una virtual classroom anziché a un'aula face-to-face non significa dover rinunciare a una didattica interattiva, coinvolgente e ricca di esercitazioni, a opportunità di confronto con altri partecipanti e di networking, insomma a quello che oggi viene definito lo *human factor*.

Ciò non significa tuttavia che la formazione del futuro sarà totalmente a distanza. Occorre piuttosto trovare **un nuovo equilibrio** tra aule virtuali, training-on-the-job e aula presenziale dal momento che ciascuno di questi formati risponde a specifiche esigenze e persegue precisi obiettivi.

È infatti dalla **combinazione dei diversi approcci** che possiamo costruire percorsi misti di apprendimento che siano più aderenti alla realtà professionale dei discenti e di conseguenza più efficienti.

Che siano quindi in grado di far cambiare i comportamenti delle persone nel loro quotidiano lavorativo per dare vita a nuove abitudini virtuose, capaci di impattare sulle performance proprie e dell'azienda.

Emanuela Pignataro
Open Courses Division Director

Effetto Covid-19

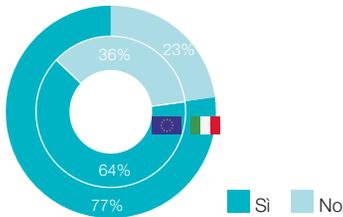
L'emergenza scaturita dal diffondersi del Covid-19 ha avuto un impatto considerevole sulle aziende e sul loro modo di considerare la formazione.

A seguito del Coronavirus e del periodo di lockdown, l'**86%** degli specialisti HR (89% in EU) afferma di aver **adattato l'offerta formativa** aziendale destinata ai vari team.

Il **22%** dei dipendenti (29% in EU), invece, ritiene che tale adeguamento **non vi sia stato**.



Hai partecipato ad almeno un corso di formazione a distanza proposta dalla tua azienda durante il lockdown?

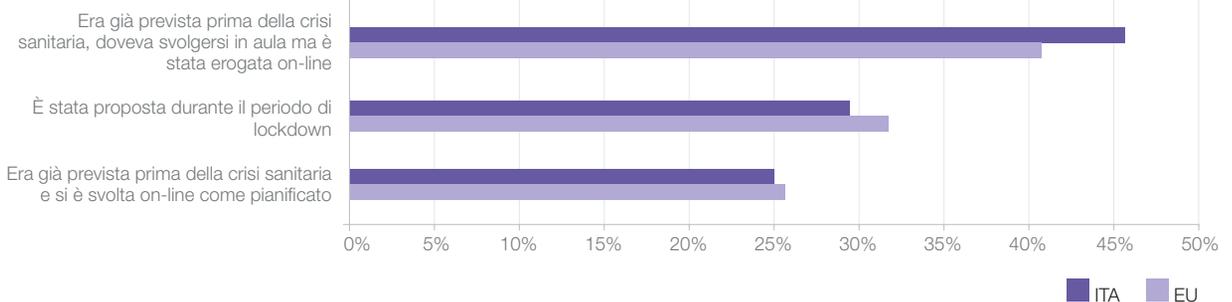


La percentuale italiana dei dipendenti che hanno frequentato un **corso di formazione durante** il periodo di **isolamento forzato** è più elevata rispetto alla media europea: **77%** vs 64%.

Il 93% (95% in EU) ha trovato soddisfacente la formazione erogata durante quel difficile momento.



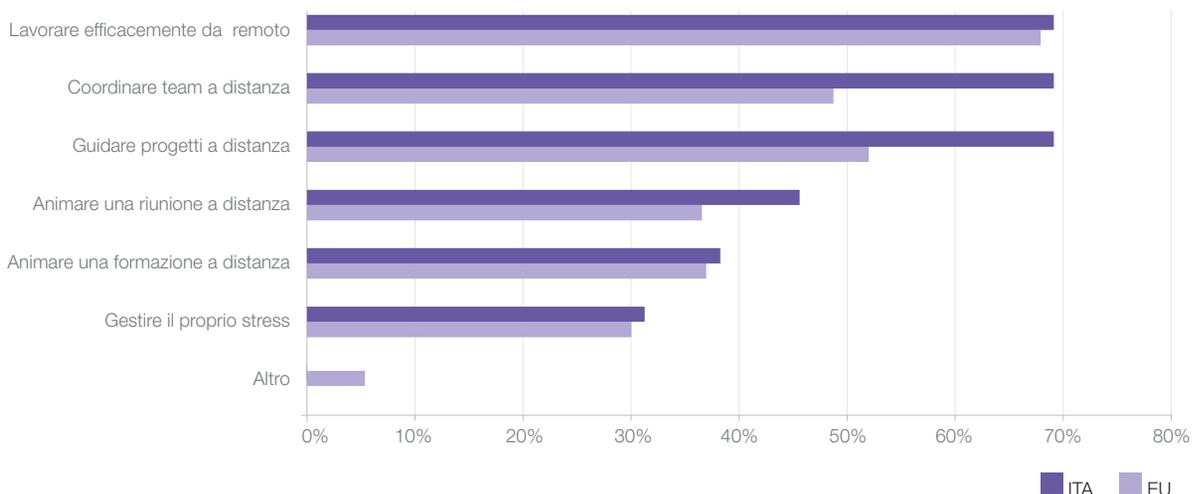
Quando è stata pianificata la formazione erogata durante il lockdown?



Il **46%** degli specialisti HR ha dichiarato di aver **convertito l'iniziale formazione in aula in formazione online** (41% in EU). Il **29%** ha **istituito nuovi percorsi formativi** proprio a seguito dell'emergenza Covid-19 (32% in EU).



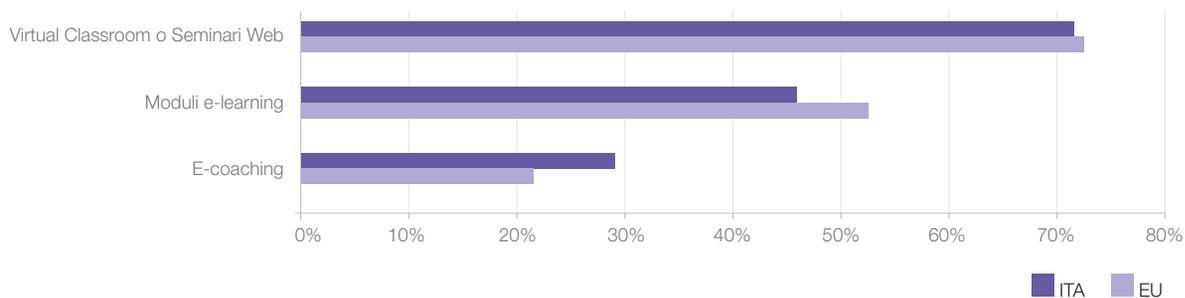
Su quali argomenti si è concentrata la formazione erogata durante il lockdown?



Molte aziende si sono dovute adattare in fretta alle nuove modalità di lavoro imposte dalla crisi sanitaria; alcune non avevano mai praticato lo smart working, motivo per cui hanno voluto acquisire nozioni che vertevano quasi sempre su capacità legate al concetto di distanza. **Lavorare efficacemente da remoto**, **Gestire team a distanza** e **Guidare progetti a distanza** sono stati scelti con maggior frequenza, nel 69% dei casi per tutte le tre occorrenze. A seguire animare riunioni svolte non in presenza con il 44% e incrementare il coinvolgimento durante una formazione in modalità virtuale con il 38%. Gestire lo stress è risultato essere all'ultimo posto con il 31%.



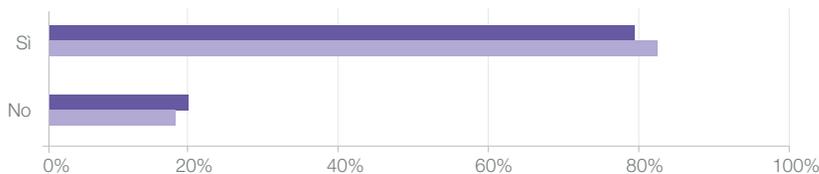
Di che tipo di formazione si trattava?



Le modalità utilizzate per erogare la formazione online durante il lockdown sono state in primo luogo **virtual classroom** e **webinar** (73%), seguiti da **moduli e-learning** (46%) ed **e-coaching** (29%). A livello europeo ci si è avvalsi maggiormente dei moduli e-learning: +8%.



A seguito della crisi sanitaria si ricorrerà più frequentemente alla formazione digitale?



■ ITA ■ EU

L'**80%** degli Addetti delle Risorse Umane (81% in EU) ritiene che ci sarà un **incremento dell'utilizzo della formazione digitale** a seguito dell'emergenza sanitaria.

Questa percentuale aumenta se si considera la percezione dei dipendenti: 30% media europea e 22% media italiana.

Gli impatti del Covid-19 si sono fatti sentire in tutti gli ambiti della nostra vita privata, sociale e professionale e il settore della formazione non è certo rimasto indenne.

A partire dall'inizio del lockdown, tutte le aziende si sono mosse su 3 differenti direttrici:

- convertire tutte le attività formative strategiche pianificate da presenziali a digitali;
- supportare le proprie risorse nell'affrontare questa situazione, assolutamente anomala, tramite percorsi formativi coerenti con la nuova modalità lavorativa: remote working, remote collaboration, remote management, remote selling...
- implementare una serie di interventi formativi che hanno avuto come obiettivo quello di lavorare su quelle che Cegos aveva anticipato essere le soft skill del futuro nel L&D 2020: agilità e capacità di adattarsi, organizzazione efficace delle attività, remote collaboration, spirito di iniziativa, creatività e propensione all'innovazione, imparare ad imparare, comunicazione digitale.

Nello spazio di una notte queste soft skill si sono trasformate da capacità essenziali per il futuro a capacità imprescindibili per il presente.

La modalità formativa che ha riscosso maggior successo è stata senza dubbio quella delle aule virtuali, che hanno il vantaggio di replicare e conservare alcuni degli aspetti più apprezzati della formazione presenziale: sincronia, interazione col trainer, confronto con gli altri partecipanti, esercitazioni, lavori in sottogruppo...

È senza dubbio aumentata la fruizione di moduli e-learning asincroni, principalmente per due motivi:

- supportare le persone nel colmare velocemente alcuni gap di competenze indispensabili per agire al meglio in una dimensione lavorativa completamente nuova;
- lavorare sulla cultura dell'autoapprendimento e del continuous learning dell'intera organizzazione, una delle sfide fondamentali dei prossimi anni.

Una volta conclusa l'emergenza scaturita dal diffondersi del Covid-19, è opinione comune che la formazione non tornerà più alla situazione pre-pandemia ma si cercherà di privilegiare dei percorsi blended dove la formazione presenziale verrà alternata alla formazione digitale, per consentire alle persone di agire e assimilare i comportamenti nel medio/lungo periodo e passare così dalla mera conoscenza all'applicazione, in modo da sostenere al meglio le performance delle persone e quindi in un'ultima analisi delle aziende.

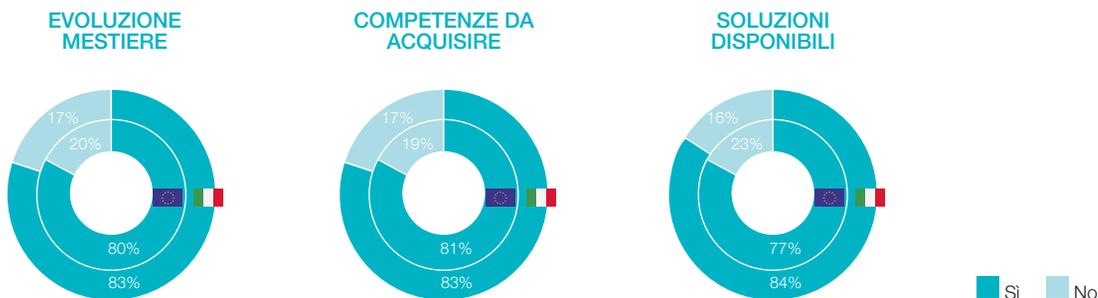
Federico Giacomini

In-House Training Division Director di Cegos

Competenze chiave per il futuro



Ritieni di avere una visione chiara riguardo a...

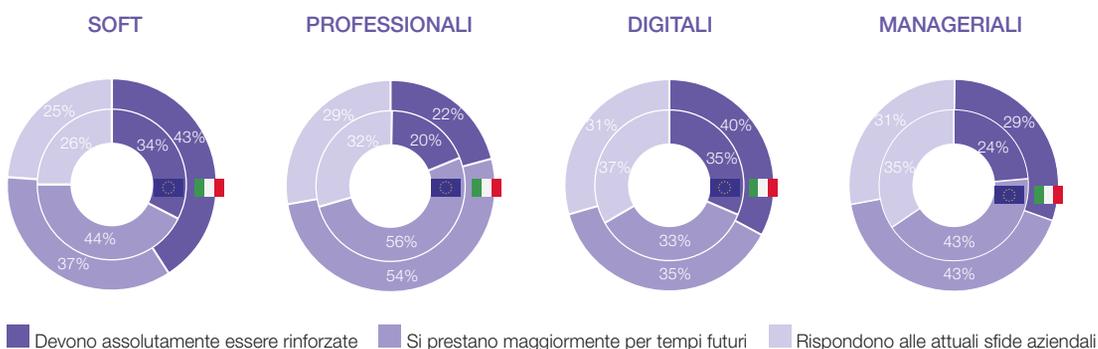


I dipendenti sembrano avere le idee chiare su come si evolverà il proprio mestiere nei prossimi anni (83% ITA e 80% EU), così come su quali siano le competenze necessarie per superare agevolmente le criticità derivanti dai continui cambiamenti (83% ITA e 81% EU) e sulle soluzioni attualmente disponibili sul mercato per acquisire le nozioni utili per affrontare tali trasformazioni (84% ITA e 77% EU).

Lato HR, quest'ultimi dichiarano di essere **ancora più preparati e consapevoli**, soprattutto riguardo alle capacità da apprendere per svolgere al meglio la propria attività lavorativa (91% ITA e 89% EU) (86% evoluzioni mestiere e 83% ITA e 80% EU soluzioni).



Qual è il livello di padronanza dei dipendenti della tua azienda rispetto alle seguenti skill?



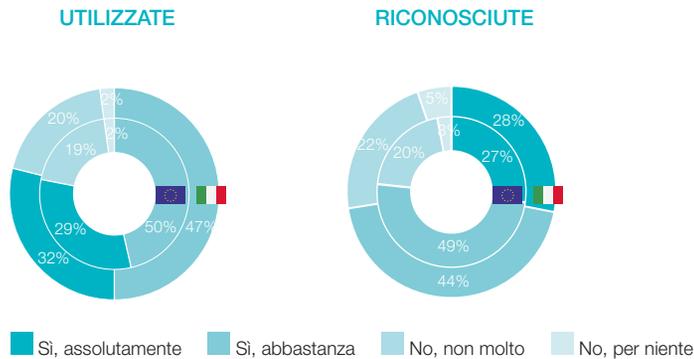
Analizzando la padronanza delle competenze, emerge che solo poco meno di un terzo dei dipendenti possiede quelle necessarie per rispondere alle attuali sfide aziendali.

L'area più critica per gli HR italiani è rappresentata dalle **competenze soft**, con uno scostamento significativo rispetto alla media europea: 43% vs 34%. L'altra area su cui è necessario porre attenzione è quella relativa alle **skill digitali**.

È curioso il dato relativo alle competenze professionali, secondo cui circa il 55% dei dipendenti è in possesso di competenze che si prestano maggiormente per tempi futuri, un segnale che sottolinea il desiderio di non farsi cogliere impreparati.



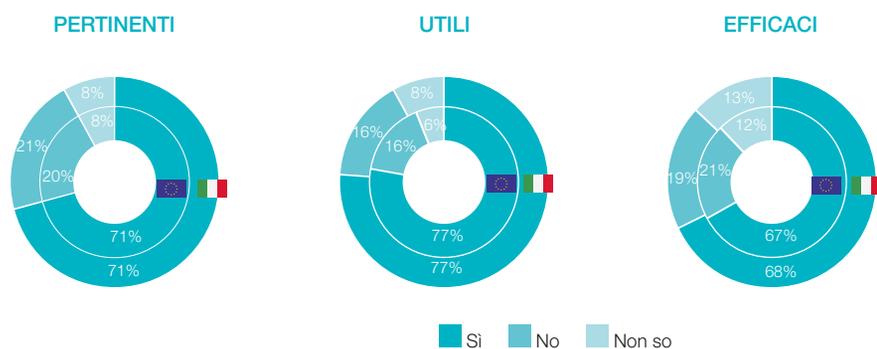
Le tue competenze vengono riconosciute in azienda ed utilizzate quotidianamente?



I dipendenti, sia in Italia che in Europa, concordano sul fatto che le competenze in loro possesso sono sia **utilizzate** (79%) durante la loro regolare attività lavorativa che **riconosciute** (72%) dalla propria azienda. Tale percentuale incrementa di un +4% a livello internazionale.



Come definiresti le soluzioni formative e di sviluppo delle competenze proposte dal dipartimento HR per affrontare le sfide a cui la tua azienda è sottoposta?

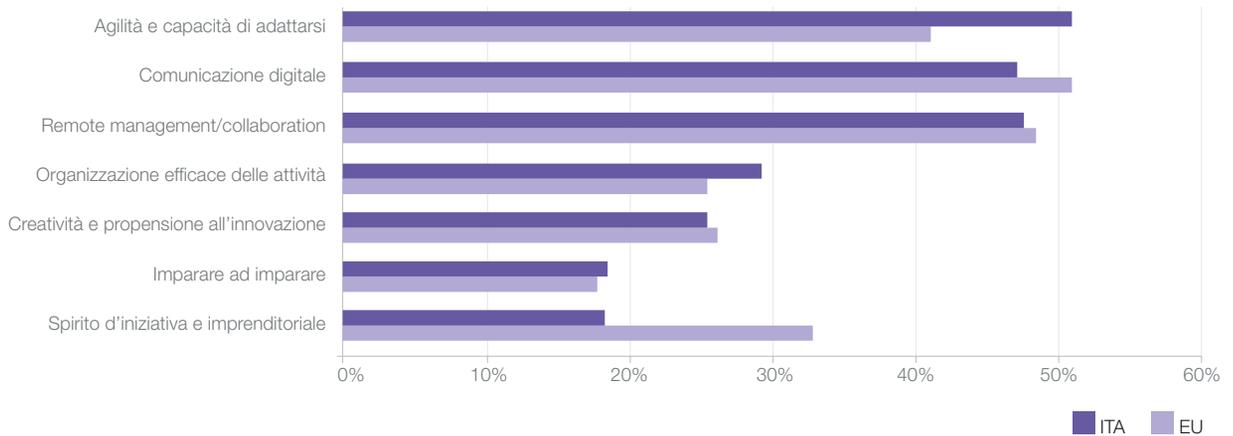


All'affermazione "Ho la sensazione di non avere più le competenze necessarie per svolgere correttamente il mio lavoro", solo il 6% ha ammesso di essere d'accordo (8% in EU). Il 23% sostiene di non trovarsi al momento in tale situazione ma che le cose potrebbero cambiare rapidamente (17% in EU). Il 54% si mostra ottimista e tranquillo, da un lato perché provvede personalmente a rimanere aggiornato sulle novità nel proprio settore (30% ITA e 36% EU), dall'altro perché ripone fiducia nel dipartimento HR (29% ITA e 24% EU).

A tale proposito i dipendenti ritengono che le soluzioni formative e di sviluppo delle competenze offerte dal reparto HR siano in primo luogo **utili** (77%) e secondariamente **pertinenti** (71%). L'aspetto su cui occorre lavorare è il fattore efficacia.



Quali tra le seguenti soft skill ritieni debbano essere padroneggiate prioritariamente dai dipendenti della tua azienda?



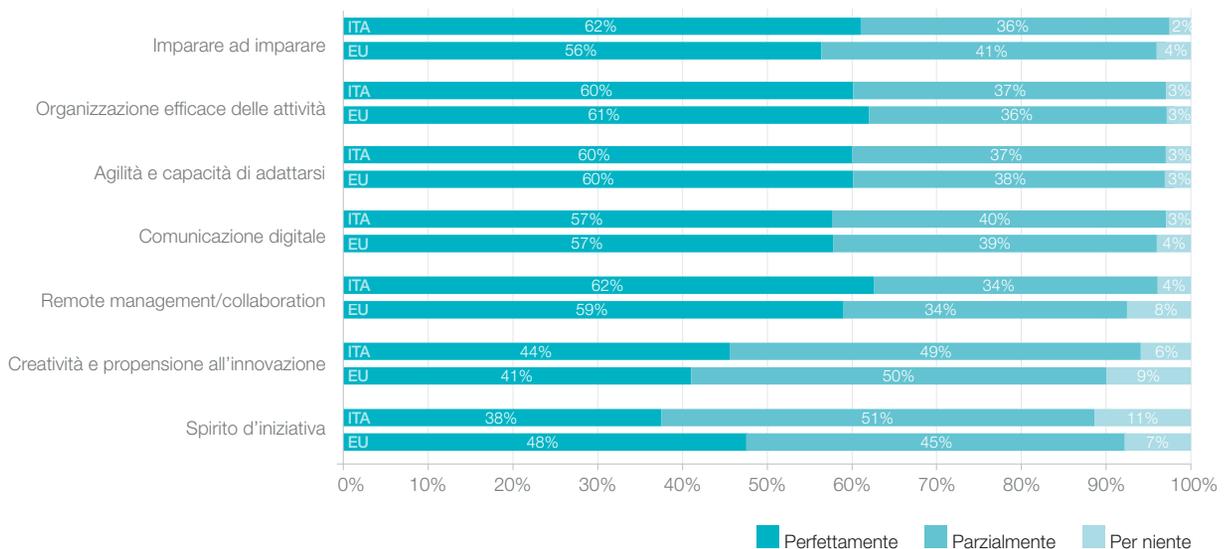
Dall'indagine è emerso che i professionisti HR italiani ed europei ritengono fondamentali la **Capacità di adattamento** (52% ITA e 42% EU), la **Comunicazione Digitale** (46% ITA e 51% EU) e il **Remote management** (45% ITA e 46% EU).

La sola significativa differenza riguarda lo spirito d'iniziativa e imprenditoriale, quarto classificato in Europa e fanalino di coda in Italia. Ciò si potrebbe spiegare alla luce di un tessuto imprenditoriale costituito in prevalenza da PMI, quindi caratterizzato da un'impronta artigianale molto spiccata, anche a livello di cultura collettiva. Tale competenza è, dunque, considerata meno urgente dai dipartimenti HR italiani.

Rispetto allo scorso anno il Remote management ha acquisito una maggior importanza (+16% in ITA, +22% in EU) a discapito della creatività e della propensione all'innovazione, a seguito probabilmente delle vicende che si sono verificate negli ultimi mesi.



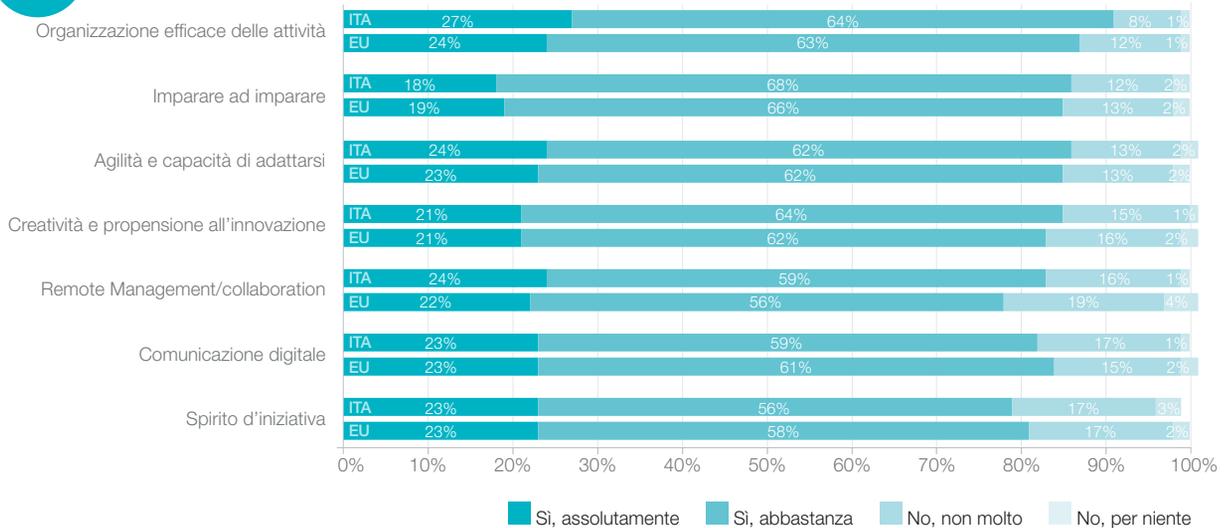
Ritieni di possedere le seguenti competenze trasversali?



Indagando sulle competenze che i dipendenti dichiarano di possedere e quelle che gli HR ritengono debbano essere padroneggiate in via prioritaria, si scopre una **divergenza** nelle prime tre posizioni.



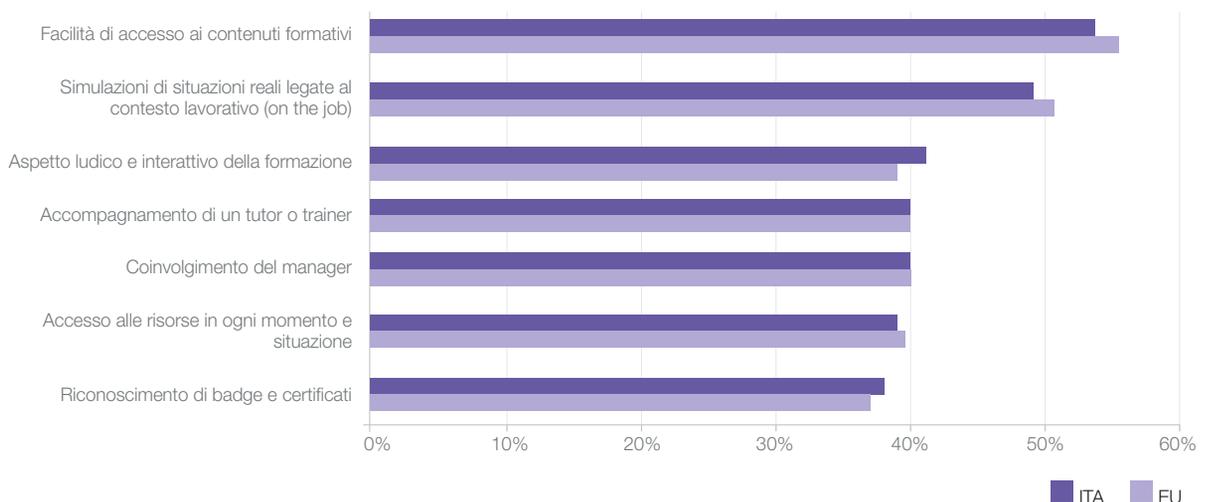
Quali di queste competenze trasversali vorresti migliorare?



In Italia, tra le 4 principali competenze che i dipendenti desiderano migliorare, ci sono: **Organizzazione efficace delle attività**, **Imparare ad imparare**, **Agilità e capacità di adattarsi** e **Creatività e propensione all'innovazione**. Ad eccezione di quest'ultima, le altre tre sono le stesse che ricoprono le prime posizioni nella domanda "Ritieni di possedere le seguenti competenze trasversali?", segno che forse sono quelle più soggette a cambiamenti o quelle che agevolano sensibilmente l'operato di ogni lavoratore e che, quindi, è necessario mantenere sempre aggiornate.



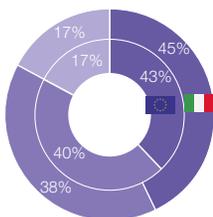
Quali sono i 3 fattori più importanti per incoraggiare i dipendenti a seguire una formazione e stimolare il loro impegno?



In Italia la **facilità di accesso ai contenuti** (54%), le **simulazioni di situazioni lavorative reali** (48%) e l'**aspetto ludico e interattivo della formazione** (43%) rappresentano i 3 fattori chiave. A seguire, a pari merito, l'accompagnamento del trainer e il coinvolgimento del manager. Ponendo la stessa domanda ai dipendenti, in Italia il terzo posto è ricoperto dall'**accesso alle risorse in ogni momento** (47%). È solo al penultimo posto che si ritrova l'aspetto ludico e interattivo, probabilmente ritenuto ormai assodato. Riveste importanza anche il **riconoscimento di badge e certificati** (45%).

Sviluppo delle competenze strategiche per il futuro

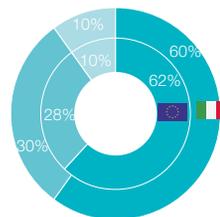
Secondo la tua opinione lo sviluppo delle competenze è una responsabilità:



- Equamente condivisa tra azienda e dipendenti
- Principalmente dell'azienda
- Principalmente dei dipendenti

Tanto gli Addetti HR quanto i dipendenti credono che lo **sviluppo delle competenze** sia una **responsabilità condivisa** tra azienda e singolo lavoratore: **45%** ITA e 43% EU e **60%** ITA e 62% EU.

Per il dipartimento HR, però, il ruolo giocato dall'azienda è fondamentale; lo si riscontra comparando le risposte dei due target, in cui l'opzione "è una responsabilità principalmente dell'azienda" viene scelta dal 40% degli HR europei a fronte del 28% dei dipendenti. (38%-30% in ITA)



- Equamente condivisa tra azienda e dipendenti
- Principalmente dell'azienda
- Principalmente dei dipendenti

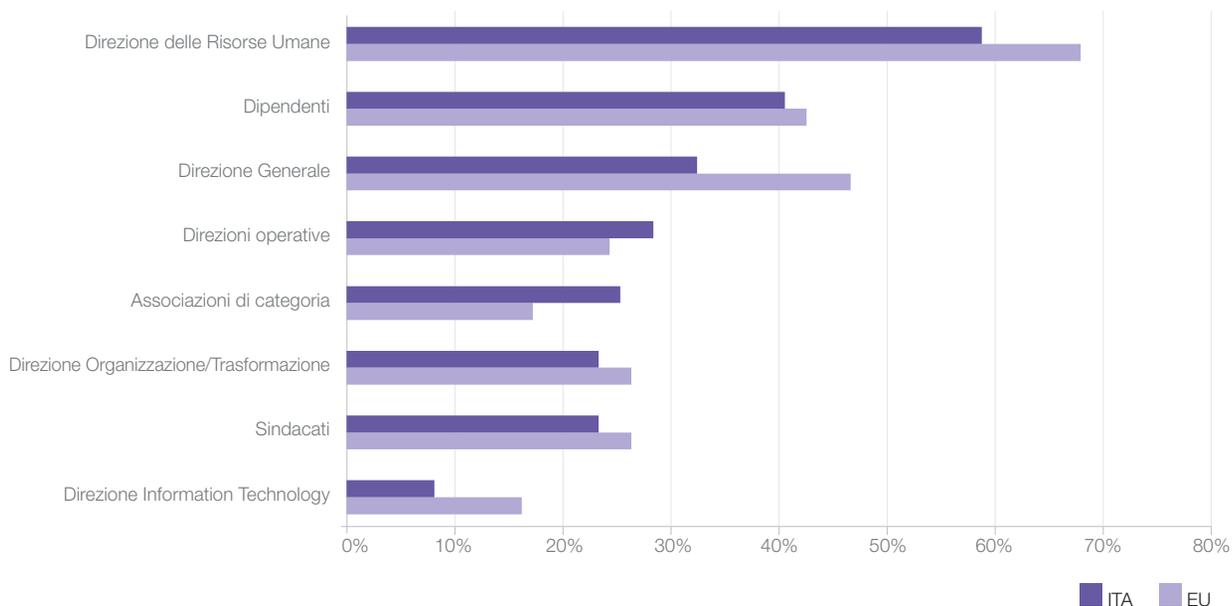
Lato dipendenti, solo il **10%** ritiene che sia una **responsabilità individuale** (17% in EU).

Sull'**autofinanziamento parziale dei costi della formazione** i dipendenti italiani si trovano divisi: il **51%** è a favore mentre il 49% non sarebbe disposto a fornire un contributo economico (45% in EU). Rispetto all'anno scorso la schiera di chi è a favore ha avuto un calo del 7%. Tale coinvolgimento è diminuito anche a livello europeo, con solo il 45% (-10%).

La percentuale di coloro che seguirebbero **corsi di formazione al di fuori dell'orario di lavoro** risulta essere particolarmente elevata: **76%** in Italia e 71% in Europa.



Quali sono i soggetti coinvolti nello sviluppo delle competenze?



Rispetto allo scorso anno, le percentuali che vedono la Direzione delle Risorse Umane ricoprire il ruolo chiave nello sviluppo delle competenze sono incrementate (+3% in ITA, + 9% in EU).

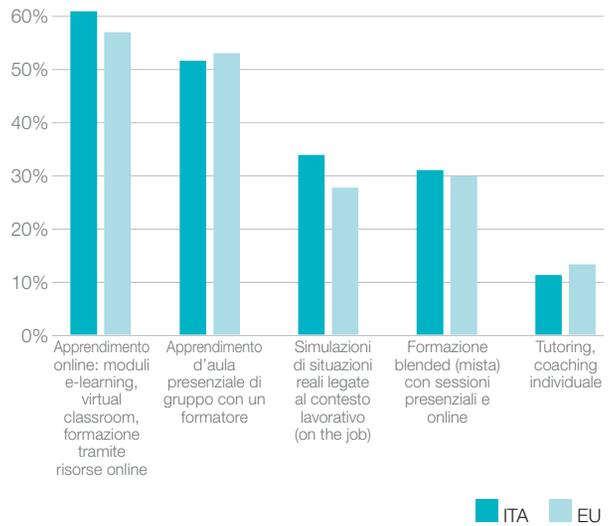
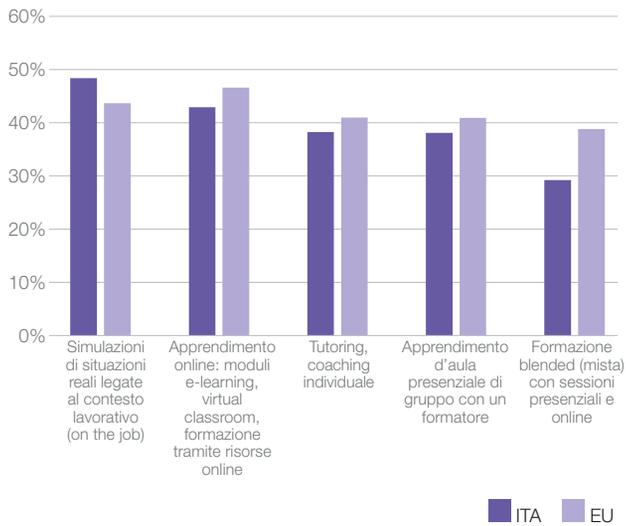
Il coinvolgimento dei dipendenti rimane fondamentale, seppure in calo: 40% ITA (-13%) e 42% EU (-10%). Anche il ruolo assunto dalla Direzione Generale è diminuito.

Il **74%** degli Addetti HR (76% in EU) ritiene che le **Direzioni operative** siano sempre **più coinvolte** nel processo di sviluppo di competenze dei propri team.

Alla domanda *“Ritieni che i tuoi collaboratori si sentano sopraffatti dalla tecnologia?”* il 57% degli HR Manager ha affermato di non essere d'accordo con questa prospettiva (51% in EU).

Lo stesso quesito è stato posto ai dipendenti, i quali, ancora più fiduciosi e ottimisti, hanno dichiarato di non considerare la tecnologia come un nemico nel 72% dei casi (80% in EU). Il 33% di quest'ultimi sostiene, al contrario, che sia il Dipartimento HR a subirne gli effetti più considerevoli (27% in EU).

Quali dei seguenti metodi di formazione hai utilizzato?



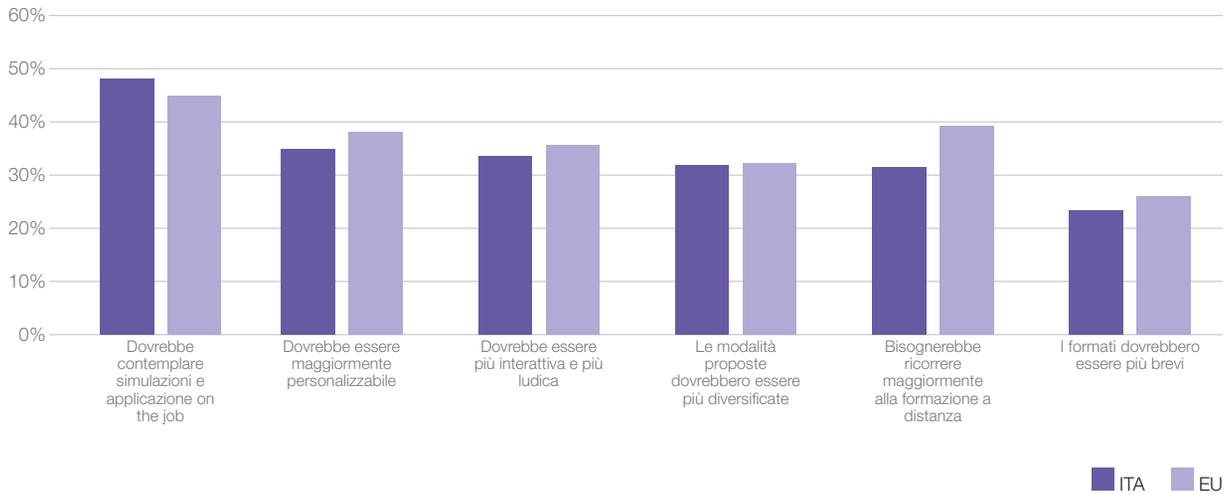
Tra i metodi più utilizzati nel 2020 l'apprendimento tramite simulazioni riguardanti **situazioni reali legate al contesto lavorativo** (on the job) risulta essere in Italia quello più applicato (48%), seguito da un utilizzo massiccio delle modalità online: **moduli e-learning e virtual classroom** (42%). In Europa queste due modalità sono invertite; ciò può dipendere dal fatto che il contesto lavorativo italiano è più legato alla presenza industriale rispetto alla media europea, con conseguente probabile impatto sulle metodologie didattiche richieste per l'apprendimento in ambito factory.

Mentre a livello europeo al coaching individuale, alla formazione blended e all'apprendimento d'aula in presenza di gruppo con un formatore viene attribuito lo stesso grado di importanza, in Italia la formazione mista risulta essere ancora la soluzione meno adottata. (29%).

Lato dipendenti, il fattore simulazioni legate al contesto lavorativo è stato utilizzato poco in favore in primis dell'**apprendimento online** (61% ITA e 56% EU) e a seguire dell'**apprendimento d'aula presenziale con un formatore** (54% in ITA e 56% in EU).



Come pensi debba evolversi la formazione?



Il **49%** degli HR italiani considera cruciali per l'evoluzione della formazione sia **simulazioni e applicazione on the job** che **percorsi formativi maggiormente personalizzabili** (35%).

Sono le stesse modalità su cui hanno puntato l'anno scorso, sebbene le percentuali siano in calo (53% e 45%).

La **brevità dei formati** continua a **non** essere un **fattore di primaria importanza**; si colloca, infatti, all'ultima posizione per entrambi i target.

L'aspetto ludico e interattivo è aumentato di 7 punti percentuali in Italia e del 6% in Europa.

A livello europeo assume un peso importante il ricorso ad un utilizzo maggiore della formazione a distanza (39%).

Key points

Impatto Digital Transformation

La chiave per affrontare la trasformazione digitale sembra risiedere nello **sviluppo delle competenze**, ritenuto una **leva strategica** dal **90% degli Addetti alle Risorse Umane**.

Secondo il 76% dei lavoratori, però, tale fenomeno porterà a cambiamenti notevoli per quanto riguarda il contenuto del lavoro.

I dipartimenti HR sono convinti che vi sia la necessità di incrementare considerevolmente il numero delle persone da formare nel breve termine, su tutte quelle competenze soggette regolarmente a cambiamenti. Le Direzioni operative sono sempre più coinvolte nel processo di sviluppo di competenze dei propri team, in quanto forniscono al Dipartimento HR un feedback molto concreto su quali siano le skill necessarie per svolgere determinate mansioni.

Effetto Covid-19

L'emergenza scaturita dal Covid-19 ha avuto un impatto considerevole sulle aziende e sul loro modo di considerare la formazione.

Durante il lockdown le aziende hanno accettato la sfida del **digital learning**, soprattutto sincrono.

Il **46%** degli specialisti HR ha dichiarato, infatti, di aver **convertito progetti nati come formazione in aula in formazione online**.

L'80% ritiene che ci sarà un incremento dell'utilizzo della formazione digitale nei prossimi mesi a seguito di questa crisi sanitaria.

Il **77%** dei lavoratori ha dichiarato di aver seguito corsi di **formazione** durante l'isolamento forzato.

Competenze chiave per il futuro

Le aziende scelgono di **puntare sulle soft skill**, per affrontare al meglio le sfide del nuovo scenario.

Secondo gli HR Manager le competenze che occorre padroneggiare in via prioritaria sono: **Capacità di adattamento, Comunicazione Digitale e Remote management**.

I 3 fattori chiave per incoraggiare e stimolare i lavoratori durante la formazione sono: **facilità di accesso ai contenuti, simulazioni di situazioni lavorative e aspetto ludico e interattivo**.

Sviluppo delle competenze strategiche per il futuro

Il **49%** degli HR italiani considera cruciali per l'evoluzione della formazione **simulazioni e applicazioni on the job** e al tempo stesso **percorsi formativi maggiormente personalizzabili** (35%).



my notes:

A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a template for writing notes.

Dai nostri **BLOG**



Crisis Management: overview sulla responsabilità HR

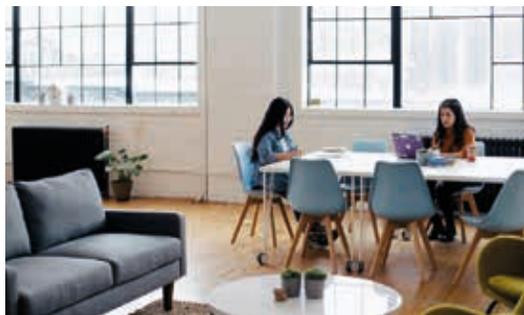


La funzione HR ha un ruolo fondamentale per la corretta gestione di una crisi aziendale. Qualunque sia il modello organizzativo di una azienda o di una istituzione, la funzione HR deve occuparsi di Crisis Management prendendosi la responsabilità di contribuire alla comprensione della crisi dal punto di vista della produttività...



di Alessandro Reati

Skilling, reskilling e upskilling: investire sulle persone in azienda



Intelligenza artificiale, big data analysis e sistemi di automazione all'avanguardia possono portare ad ottenere vantaggi in termini di efficienza ed efficacia dei processi produttivi e conseguenti risultati economico-finanziari positivi...



di Valentina Sciarone

La richiesta crescente di soft skill nella forza lavoro



L'aumento dell'utilizzo della tecnologia sta avendo, inoltre, un altro impatto sulla forza lavoro: un'intensificazione delle richieste di competenze soft.

Il termine "soft skill" è difficile da visualizzare e incasellare, dato che comprende quelle abilità immateriali e intangibili come la leadership, la collaborazione e la comunicazione...



di Cegos

Dai nostri



Pensare "vinco-vinci": buonismo o vera leadership?



In un mondo ipercompetitivo, il Think win-win – pensa vinco vinci – che Stephen R. Covey individua come 7 abitudini delle persone davvero efficaci potrebbe a prima vista sembrare in realtà il claim dei perdenti, dei “buonisti”, degli illusi...



di Chiara Barbieri

Il set di soft skill fondamentali per il Project Manager



Il Project Manager è colui che ha il compito di gestire un progetto, più o meno complesso, e portarlo a conclusione rispettando i vincoli di tempo e di budget fissati. Il compito di chi riveste questo ruolo è quello di pianificare, coordinare le risorse e monitorare l'andamento del progetto verso il raggiungimento degli obiettivi. È lui il punto di contatto fra gli stakeholders, la figura centrale di riferimento...



di Daniele Federicis

Su cosa puntare in materia d'innovazione



La svolta digitale degli ultimi anni ha preso il sopravvento su tanti altri driver di sviluppo o innovazione, al punto da portare all'identificazione univoca dell'una con l'altra. Un po' come quando si chiamavano le magliette con il colletto a polo, con il nome di quella celebre marca francese con il coccodrillo...



di Emanuele Castellani

BLOG



Gioie e fatiche delle riunioni virtuali



Le nostre agende si sono improvvisamente riempite di appuntamenti virtuali che, se da un lato ci permettono di mantenere i contatti lavorativi e sociali, dall'altro hanno letteralmente riempito le nostre giornate.

Le riunioni virtuali sono state la grande scoperta che ci ha portato il lockdown...



di [Anna Tonti](#)

Smart working ed efficacia Personale: il modello S.F.E.R.A



In questi giorni la parola smart working è ovunque intorno a noi. Mai come in queste settimane, tutto il sistema produttivo ha dovuto implementare nuove modalità di lavoro. Ma lo smart working non nasce a febbraio del 2020: si tratta di una pratica usata da sempre per alcune categorie di lavori...



di [Monica Grassi](#)

Il Carisma: un motore che va oltre i valori



In questi giorni sto seguendo su Netflix la serie dedicata a Pablo Escobar. Un prodotto montato benissimo e con una sceneggiatura davvero credibile. Credibile e spietata. Proprio ieri, poco prima di accomodarmi a vedere il trentesimo episodio, ho sentito alla radio l'ultima hit di Marco Mengoni "Muhammad Ali"...



di [Paola Lazzarini](#)

Dai nostri **BLOG**



The Secret of a Successful Virtual Classroom: The Inverted Classroom



Since the lockdown that we've seen in almost all countries, we hear the word virtual classroom very often. Face-to-face training has become distant. We as trainers need to be good architects to design attractive, robust, and effective systems that fulfill the original mission of developing skills...



by Bertrand Déroulède

How will AI change the trainer's job?



Nowadays, a lot of data is available from training courses. It allows us to better understand the learning path and thus better surround the learners in their training. In the future, this data and many others will feed an AI that will considerably improve the training profession. Are you ready?...



by François Debois

Using leadership to accelerate growth



The last article was about the power of trust. Today, we will focus on leadership.

The world of work is changing fast. For your company to be successful, it is crucial that leadership changes too. Dr. Heike Bruch is professor of Leadership and director of the Institute for Leadership...



by Hartmut Johnk

cegos.it

Unisciti a noi!



Parla con i nostri esperti sui nostri blog

global-learning-development.com |
blog-hr.it | blog-management.it |
blog-sviluppopersonale.it



cegos.it



carta da fibre 100% riciclate

BEYOND KNOWLEDGE*