



Managed Training Services

Come costruire un'organizzazione
che apprende

MANAGED TRAINING SERVICES





Un esempio dalla pratica

Emilia lavora come responsabile della Formazione nel dipartimento di sviluppo del personale di una grande azienda. È frustrata e stressata. In realtà dovrebbe lavorare per sviluppare una strategia a lungo termine per la formazione di specialisti agili, ma è ancora una volta immersa in compiti amministrativi: la scorsa settimana ha passato molto tempo a cercare una sede adatta per un corso di formazione, mentre questa un formatore interno ha ritirato la sua disponibilità. Questo significa che deve rimettersi al telefono per trovarne uno esterno adatto per la data già prenotata e probabilmente ciò implicherà contattare diversi fornitori.

Quando Emilia guarda il calendario, ha un senso di nausea: la fine del mese si avvicina e lei deve ancora controllare e approvare alcune fatture, creare i report mensili, finalizzare le sessioni di formazione per il mese successivo e preparare il portfolio di formazione per il prossimo anno in modo che possa essere presentato alla direzione delle Risorse Umane. Inoltre, il telefono squilla in continuazione per le domande dei partecipanti o le richieste dei manager che hanno bisogno di formazione. E come se non bastasse, è in arrivo anche il primo modulo della formazione sulla leadership, per il quale deve organizzare il servizio navetta e la sistemazione in albergo per i partecipanti.

Lei ricorda l'ultima importante riunione strategica in cui è stata presa in considerazione una ridistribuzione delle responsabilità nello sviluppo del personale. Una sfida fondamentale per l'azienda è la carenza di manodopera qualificata, che può essere superata solo lavorando insieme. La formazione e lo sviluppo dei dipendenti giocano un ruolo fondamentale in questo senso. Il passaggio a una formazione specialistica agile deve avvenire il più rapidamente possibile e per questo è necessario sviluppare strategie e processi forti.

Se solo avesse l'opportunità di ridurre le sue attività amministrative in modo da avere più tempo per questi task strategici, allora sì che potrebbe concentrarsi completamente sul suo nuovo ruolo e contribuire attivamente alla futura redditività dell'azienda!

La routine quotidiana e il relativo equilibrio tra lavoro amministrativo e strategico nello sviluppo del personale si presentano più o meno così.

Secondo l'International Survey Cegos "Radiografia dei Dipartimenti HR 2024"*, il 63% dei Responsabili HR dichiara di dedicare gran parte del proprio tempo ad aspetti legali e procedurali. Di conseguenza, il 60% segnala una mancanza di tempo da destinare alle attività strategiche.

* Realizzata nel marzo 2024 in 9 Paesi d'Europa (Francia, Germania, Italia, Portogallo, Spagna, Regno Unito) e dell'America Latina (Brasile, Messico, Cile) che ha coinvolto 5.052 dipendenti e 554 Responsabili HR.



Perché un riorientamento della funzione L&D è necessario

Secondo lo stesso studio, la direzione Aziendale ha aspettative sempre più elevate nei confronti del reparto HR. In linea con questa tendenza, l'85% dei professionisti HR afferma che il proprio ruolo è diventato più strategico.

Un'indicazione analoga emerge nel report "The CHRO as a Growth Executive", pubblicato da Accenture nel 2023, in cui l'89% dei CEO ritiene che gli HR dovrebbero svolgere un ruolo centrale nel garantire una crescita redditizia e sostenibile nel lungo periodo. Tuttavia, solo il 45% afferma di creare effettivamente le condizioni per permettergli di contribuire in modo efficace a tale obiettivo.

Emerge, inoltre, una disconnessione di percezione tra HR e collaboratori: se da un lato gli HR dichiarano di concentrarsi soprattutto su engagement e performance (41%), dall'altro i dipendenti li percepiscono prevalentemente come

gestori di processi (22%).

Le questioni legate alla carenza di competenze, all'intelligenza artificiale e alla 'guerra dei talenti' pongono sfide alle aziende. Le aziende in grado di sviluppare e mappare soluzioni hanno reali vantaggi competitivi.

Tutti questi argomenti si concentrano sulla "risorsa umana" e sul suo (ulteriore) sviluppo.

La funzione di Formazione e Sviluppo dovrebbe valutare strategicamente come il processo di apprendimento possa essere perfettamente integrato nei processi lavorativi, per promuovere una crescita rapida e completa dei dipendenti all'interno dell'azienda. Particolare attenzione dovrebbe essere prestata alla costruzione di una cultura organizzativa che si concentri sull'apprendimento continuo e che enfatizzi l'importanza del coaching, del feed-back costruttivo, delle qualità di leadership desiderate e la responsabilità individuale.



Task strategici e operativi nello sviluppo del personale

I task strategici di cui sono responsabili oggi gli esperti L&D sono tanto ampi quanto diversi:

- Derivare la **strategia di apprendimento dalla strategia aziendale**, sostenere il cambiamento culturale attraverso adeguate opportunità di apprendimento e sviluppare il "giusto tipo" di manager.
- Supervisionare i **contenuti critici per l'azienda** e le aree del portfolio che hanno un impatto diretto sul successo aziendale, ad esempio programmi di formazione per le vendite, gli acquisti o la ricerca e sviluppo.
- Creare **offerte orientate e centrate sulle esigenze del partecipante**, in un'ampia varietà di forme e formati, come micro/mobile learning e cicli di apprendimento più brevi rivolti a diverse generazioni di dipendenti.
- Pianificare ampie misure di **riqualificazione e aggiornamento**, ad esempio per la digitalizzazione e le competenze del XXI secolo.
- Gestire le **piattaforme di apprendimento** e gli **ecosistemi interni di apprendimento**.

Chi si occupa di sviluppo del personale diventa così un consulente per l'apprendimento che, in quanto partner aziendale strategico, è in grado di fornire consulenza competente agli utenti interni con un alto livello di expertise.

Allo stesso tempo, però, anche i costi amministrativi aumentano a dismisura: il ciclo di vita delle conoscenze si sta riducendo, la velocità con la quale i nuovi concetti di formazione devono essere sviluppati sta crescendo e la durata degli eventi (in presenza o live online) sta aumentando. Perché?

La digitalizzazione ha reso i tempi di implementazione (durata e date) estremamente flessibili, il che ha aumentato notevolmente lo sforzo di pianificazione, cioè la gestione delle capacità, dei formatori, dei partecipanti e degli strumenti, l'uso delle piattaforme, etc.

Tuttavia, se la realizzazione di nuovi task strategici è ostacolata dal fatto che le attività amministrative - come l'organizzazione, la logistica, l'help desk, la reportistica e la fatturazione in relazione alle misure di formazione - impegnano contemporaneamente le risorse, nel settore Learning & Development si crea un conflitto di obiettivi che deve essere risolto.

L'outsourcing è l'equivalente moderno dell'"automazione"

...e mira a ridurre i compiti amministrativi nell'area della formazione

I processi di formazione continua sono stratificati e molto complessi: organizzarli e gestirli, padroneggiare la logistica e tenere d'occhio le scadenze e la fatturazione, richiede grande competenze da parte di tutti, nonché risorse per l'amministrazione, la gestione dei progetti, la tecnologia e molto altro ancora.

Eternalizzando l'organizzazione della formazione, si possono liberare le risorse necessarie per i task strategici. In gergo tecnico, questo servizio viene spesso offerto da fornitori esterni come "Managed Training Services".

MANAGED TRAINING SERVICES - orientamento nella varietà dei termini

- Managed Services Provider (MSP)
- Servizi L&D
- Training Process Outsourcing (TPO)
- Learning Administration Services (LAS)
- Managed Learning Services

Tutti questi termini significano fondamentalmente la stessa cosa: le aziende esternalizzano l'intera organizzazione delle loro misure di formazione continua. In questo modo, lo sviluppo del personale viene professionalizzato e viene creato un punto di contatto centrale in cui confluiscono tutti i fili.

Riteniamo che **"Managed Training Services"** sia il termine perfetto per noi.

Tuttavia, i processi di esternalizzazione possono anche causare ansia da parte dei dipendenti, in particolare per quanto riguarda lo sviluppo del personale operativo e gli acquisti.

È, quindi, necessario stabilire un'intesa di base per sviluppare una struttura di partnership nella collaborazione congiunta e per ispirare e responsabilizzare i dipendenti per il loro nuovo ruolo, perché i nuovi compiti sono spesso molto più eccitanti, significativi per l'individuo e di maggior valore per l'organizzazione.

Inoltre, molto raramente le aziende associano l'esternalizzazione dei servizi di formazione alla riduzione del personale. Al contrario, tendono a evitare ulteriori aumenti di personale e vedono l'outsourcing come un'opportunità per impiegare le risorse esistenti in modo più strategico, rendere i processi più efficienti e, dunque, professionalizzare l'implementazione dei corsi di formazione.



Sei argomenti a favore dei Managed Training Services (MTS)

#1 Riduzione delle spese amministrative

I Managed Training Services (MTS) hanno processi molto snelli e altamente automatizzati che possono essere adattati alle esigenze individuali delle aziende. Dispongono delle risorse, delle competenze e degli strumenti necessari per impostare e implementare programmi di formazione in modo rapido ed efficace.

I costi sono generalmente inferiori a quelli del personale, poiché non è necessario spendere tempo e denaro per reclutare, inserire e sviluppare i migliori dipendenti del servizio e non ci sono costi di manodopera non salariali o tempi di inattività dovuti a ferie, malattie, etc.

#2 Flessibilità e scalabilità dell'offerta formativa

- **Flessibilità:** invece di costi fissi per il personale, vengono addebitati costi variabili in base al numero di eventi organizzati (i cui costi possono essere trasferiti direttamente all'utente).
- **Scalabilità:** le risorse aggiuntive possono essere messe a disposizione con brevissimo preavviso, in modo che i "picchi" nelle operazioni di formazione, ad esempio per progetti di riqualificazione e aggiornamento professionale, non abbiano un impatto negativo sull'attività quotidiana o comportino carichi di lavoro interni significativi e straordinari.
- **Maggiore velocità:** maggiori risorse e processi semplificati riducono significativamente il tempo che intercorre tra la richiesta iniziale e l'erogazione della formazione, il che a sua volta aumenta sensibilmente la soddisfazione degli utenti interni e promuove l'uso di L&D come partner interno per la formazione.

- **Accesso a reti di esperti:** i fornitori MTS hanno solitamente un'ottima conoscenza del mercato, dispongono di competenze specializzate e sono esperti in vari settori. Ciò consente un accesso rapido a formatori altamente qualificati e a tipologie di formazione che spesso non sono disponibili internamente nella stessa forma.

#3 Internazionalizzazione della value chain di formazione e sviluppo

- **Disponibilità globale:** utilizzando gli MTS, i corsi di formazione possono essere offerti in tutto il mondo e resi accessibili allo stesso tempo a livello locale. Gli ambienti di formazione virtuale, le piattaforme di e-learning e altre tecnologie, rendono possibile formare qualsiasi collaboratore, indipendentemente dalla sua posizione geografica.
- **Standard di formazione coerenti:** i fornitori MTS possono garantire che gli standard di formazione siano mantenuti in modo coerente a livello globale. Questo è particolarmente importante quando le aziende operano in diversi Paesi e devono garantire che tutti i dipendenti abbiano qualifiche e conoscenze comparabili.
- **Adattamento locale:** i fornitori MTS posizionati a livello globale possono adattare i contenuti e i metodi di formazione alle condizioni locali, agli aspetti interculturali e alle lingue. Ciò garantisce che i corsi di formazione siano pertinenti ed efficaci nelle diverse regioni.
- **Scalabilità rapida:** se necessario, i corsi di formazione possono essere ampliati rapidamente per soddisfare le esigenze delle diverse regioni.

#4 Consolidamento dei fornitori

Di norma, le aziende collaborano con molti fornitori diversi nel settore della formazione, per essere in grado di coprire tutte le necessità di formazione.

I **costi dei processi interni** associati possono essere inaspettatamente elevati se si considerano tutte le spese per gli acquisti, lo sviluppo del personale, la contabilità, l'IT, ma anche al reparto specialistico dell'utente e gli altri dipartimenti coinvolti.

È necessario tenere conto della **complessità dei requisiti** e degli altri reparti coinvolti:

- le **condizioni** devono essere **negoziare**, i contratti stipulati e seguiti;
- i **dati dei fornitori** devono essere creati e mantenuti nei sistemi;
- per ogni prenotazione, di norma deve essere attivato un **ordine**;
- tutte le **fatture ricevute** ogni mese devono essere **controllate** per verificarne l'accuratezza ed essere pagate;
- i diversi **termini e condizioni di prenotazione, cancellazione** e altro per i corsi di formazione devono essere monitorati e tenuti in considerazione.
- il **feedback sulla soddisfazione dei partecipanti** nel frequentare i corsi presso una varietà di fornitori dovrebbe essere monitorato e qualsiasi problema dovrebbe essere affrontato;
- le **offerte dei migliori fornitori** dovrebbero essere **disponibili nel proprio LMS o LXP**, idealmente per la registrazione diretta, che richiede configurazioni di interfaccia e manutenzione per ogni fornitore.

Inoltre, i costi della formazione esterna sono generalmente più alti perché, più fornitori si dividono la torta, meno spazio c'è per negoziare sconti vantaggiosi su grandi volumi.

Come può essere d'aiuto un fornitore di MTS? Di solito vengono offerte le seguenti opzioni:

Tipo	Spiegazione	Vantaggi	Svantaggi o rischi da mitigare
Neutral Vendor	Tutti i fornitori esistenti rimangono gli stessi, ma ora hanno contratti con il fornitore MTS invece che con la tua azienda.	Riduzione dei costi dei processi interni.	Nessun effetto positivo sui costi di formazione esterna.
Master Vendor	Un fornitore principale armonizza il tuo portfolio e consolida i tuoi fornitori.	Portfolio più snello e razionale. Costi di formazione esterna spesso inferiori grazie al miglioramento delle condizioni.	Possibile limitazione della scelta e della flessibilità nella selezione dei fornitori, dipendenza da un unico fornitore.
Master Service Provider	Un master service provider mantiene costantemente il tuo portfolio, gestisce tutti i tuoi fornitori, definisce e implementa strategie di apprendimento, consiglia i tuoi clienti interni, supporta i tuoi business partner HR e promuove opportunità di apprendimento interno.	Supporto non solo nei processi amministrativi, ma anche nella progettazione e nell'implementazione dei tuoi piani strategici e della tua vision con una grande esperienza in L&D.	Costi potenzialmente più elevati, dipendenza da un unico partner strategico, possibile perdita di controllo interno sui processi di apprendimento.

In tutti questi modelli, un fornitore MTS può consolidare tutti i fornitori desiderati, con il risultato che, idealmente, si riceve una sola fattura al mese.

Come si può vedere nella tabella precedente, il numero di fornitori è spesso direttamente correlato alle dimensioni e alla qualità del portfolio. Lavorare con un gran numero di fornitori di formazione diversi aumenta la probabilità di un portfolio ampio che lascia ai discenti "l'imbarazzo della scelta". Questo porta direttamente al punto successivo.

#5 Gestione di un portfolio flessibile di temi formativi standard

I dipartimenti L&D si sforzano di offrire un catalogo interno convincente, composto da vari argomenti e formati, tipi e durate, nonché da diversi sotto-argomenti per coprire il maggior numero possibile di esigenze.

Ulteriori offerte vengono regolarmente aggiunte alle raccomandazioni, ma quelle obsolete spesso non vengono rimosse per mancanza di tempo.

Dopo alcuni anni, il risultato può essere un'offerta sovrabbondante che confonde gli interessati all'apprendimento, poiché le differenze non sono chiaramente riconoscibili, e riduce anche le probabilità di attuazione, in quanto i discenti vengono distribuiti su un numero eccessivo di date, che poi non raggiungono il numero minimo di partecipanti.

Un buon partner MTS ha forti capacità di gestione del portfolio e può supportare l'L&D nella costruzione, e soprattutto nella gestione continua (cosa deve entrare, cosa deve uscire, cosa deve cambiare?), di un'offerta a catalogo che motivi i partecipanti, supporti gli obiettivi strategici di business e di sviluppo e abbia un tasso di utilizzo più elevato.

Se si tiene conto di:

- dati di prenotazione precedenti;
- tassi di soddisfazione e Net Promoter Scores (NPS);
- risultati delle valutazioni delle esigenze interne (ad esempio, dalle riunioni di sviluppo dei dipendenti o dai sondaggi);
- richieste e implementazioni di progetti in arrivo;
- obiettivi di sviluppo strategico dell'azienda,

gli argomenti vengono pianificati e implementati, poi continuamente monitorati e adattati. Il tutto avviene utilizzando i metodi e le didattiche più recenti, in cicli scelti dal cliente (ad esempio trimestrali, semestrali o annuali). In questo modo si offre ai partecipanti un programma sempre aggiornato e attraente, calibrato per non risultare né eccessivo né insufficiente.

Di solito, il partner MTS si fa carico della gestione del portfolio per i temi standard del catalogo, come leadership, soft skill, IT/software, ambiente/salute/sicurezza e formazione tecnica, liberando così risorse per la gestione interna di temi interni al cliente, critici per il business, relativi ai propri prodotti, metodi e processi.

#6 Aumento della trasparenza sulle spese di formazione e sui temi di tendenza

Anche la trasparenza delle spese di formazione e degli argomenti più richiesti può essere notevolmente migliorata grazie alla collaborazione con un partner MTS, in quanto è qui che di solito confluiscono tutti i dati. Con un semplice click si possono generare diversi report, che a loro volta forniscono una base decisionale fondata sui dati per l'ulteriore sviluppo dell'offerta.

Nel complesso, l'implementazione di questi sei punti porta a interessanti riduzioni dei costi, a significativi miglioramenti della qualità e a una maggiore velocità nell'elaborazione delle richieste dei clienti interni.

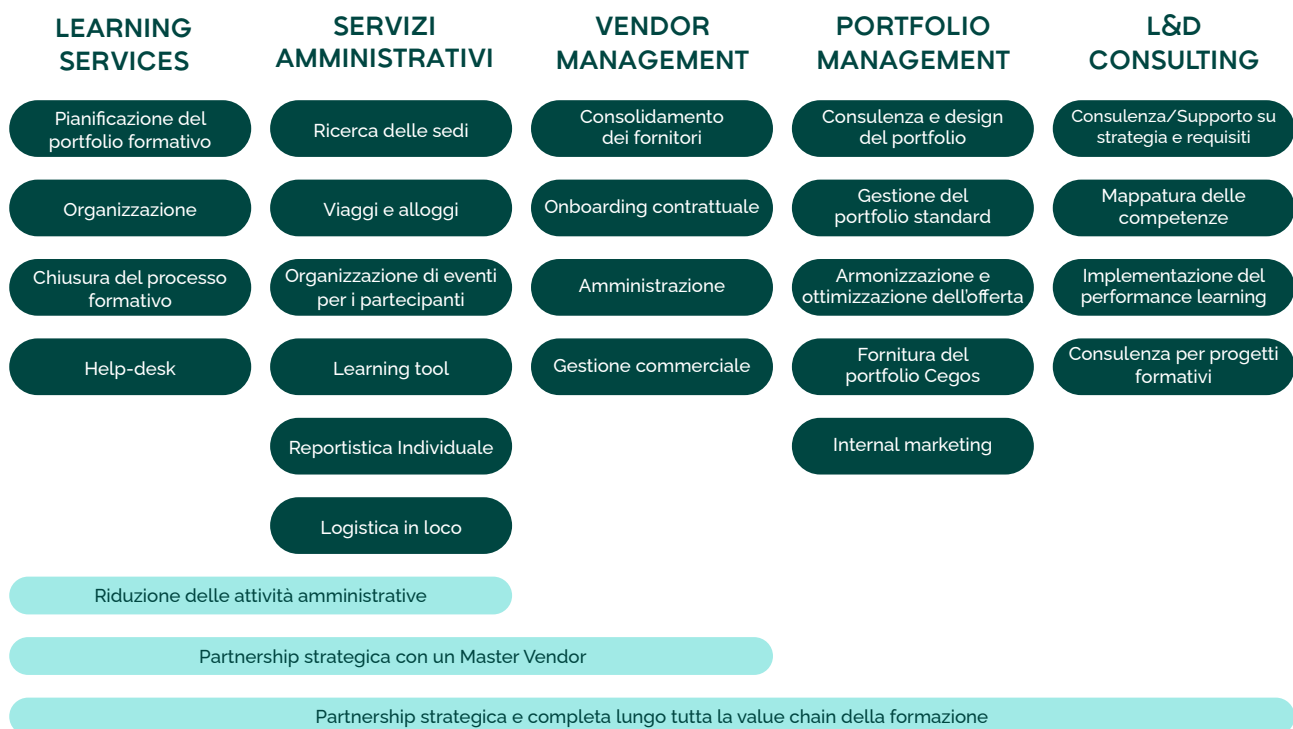


Panoramica dei Managed Training Services

Ogni programma formativo si inserisce in un ecosistema strategico e amministrativo fatto di vari servizi, processi e attività. Questo ecosistema è diverso per ogni azienda, in quanto molte aziende attribuiscono grande importanza alla loro individualità, che non deve essere persa nemmeno quando si integra un partner MTS.

I Managed Training Services sono generalmente concepiti come un **sistema modulare**, in modo che le aziende possano scegliere esattamente gli elementi che meglio soddisfano le loro esigenze e possano, in qualsiasi momento, modificare in modo flessibile e scalabile la portata dei servizi.





Spesso le aziende iniziano "in piccolo", con processi e servizi chiaramente definiti, ad esempio in un solo paese inizialmente, per poi aumentare gradualmente la portata dei servizi man mano che la fiducia cresce e l'accettazione aumenta, anche tra gli stakeholder interni. Altre, invece, decidono di puntare subito "in grande": entrambi i modelli possono avere successo, purché siano ben studiati e pianificati!

Ma qual è il modo migliore per affrontare un progetto del genere?

Nella maggior parte dei casi, il progetto è guidato dalle **Risorse Umane** o dagli **Acquisti**, ma ben presto ci si rende conto che è più sensato **lavorare insieme**, perché entrambi i reparti possono trarre notevoli vantaggi da questo approccio.

Le cinque fasi seguenti possono fornire un orientamento iniziale per l'adozione.



Cinque passi per l'introduzione dei Managed Training Services

#1 Analizzare il livello di maturità

Effettuare una semplice analisi di maturità attraverso il benchmarking:

- Numero di corsi di formazione offerti nel catalogo di formazione interna
- Costi di sviluppo per la formazione
- Costi di formazione per partecipante (area standard/specialistica)
- Range/costi medi: formatore, aule di formazione, documenti
- Corsi di formazione realizzati per segmento di formazione/dipendente
- Tasso di cancellazione/tasso di partecipazione per partecipante/organizzatore
- Maturità dei sistemi in uso: tipo e numero di sistemi utilizzati/interruzioni di sistema
- Numero di dipendenti in formazione, sviluppo e amministrazione
- Dipendenti con contratto di lavoro temporaneo
- Soddisfazione del cliente (es. NPS)

#2 Valutare i prerequisiti

A livello aziendale

- Accettazione di base dell'outsourcing
- Posizionamento dello sviluppo delle Risorse Umane nella strategia aziendale - allineamento dei processi aziendali

Sviluppo del personale

- Descrizione delle attività e dei processi per il raggiungimento degli obiettivi delle attività di sviluppo del personale
- Raggruppamento e definizione dei modelli di ruolo
- Definizione dei profili dei requisiti
- Analisi della corrispondenza o del divario
- Make or buy - identificazione di attività/processi adeguati
- Servizio condiviso vs. outsourcing

#3 Definire l'ambito

- Obiettivi del progetto
- Struttura e programma
- Fase di concettualizzazione
- Implementazione pilota vs a livello nazionale
- Centralizzata vs paese per paese
- A livello aziendale vs di singolo segmento





#4 Conquistare le parti interessate

Ci sono alcuni soggetti solitamente coinvolti nell'introduzione dei progetti MTS.

L'idea e l'introduzione all'argomento nascono spesso in ambito di **Formazione & Sviluppo**. Si aggiungono le priorità strategiche e si elaborano previsioni relative al tempo e al livello di coinvolgimento richiesto.

La leadership delle Risorse Umane è coinvolta fin dall'inizio, in quanto responsabile di garantire la flessibilità delle risorse per i passaggi strategici successivi.

Non di rado, il tema è guidato fin dall'inizio dal **Procurement**, con l'obiettivo di consolidare i fornitori, ottimizzare i processi e ridurre i costi. Tuttavia, nella fase iniziale è anche importante coinvolgere i dipartimenti di **Cybersecurity** e **IT**. Nei progetti MTS vengono spesso utilizzate interfacce tecniche per la gestione dei dati ed è importante che la protezione dei dati venga rispettata in conformità al GDPR.

È, inoltre, consigliabile coinvolgere le **rappresentanze sindacali aziendali** nei processi pertinenti fin dalle prime fasi. Di norma, l'utilizzo di un fornitore MTS non comporta l'eliminazione di posti di lavoro, ma piuttosto la redistribuzione dei compiti.

I **manager** sono uno stakeholder molto importante. Devono essere informati tempestivamente e ingaggiati rispetto al progetto. Molto volte sono responsabili delle richieste di formazione dei reparti, che vengono elaborate dall'L&D. In particolare, traggono vantaggio da processi nuovi, chiari e più rapidi, che portano a tempi di risposta più brevi e a un'elaborazione delle richieste di qualità superiore.

Infine, l'interlocutore più importante è il **dipendente in apprendimento**. Idealmente, beneficia di una gamma migliore e più personalizzata di opportunità di formazione, con aggiornamenti regolari su nuovi argomenti formativi - facili da prenotare -, e riceve un'assistenza competente, rapida e adeguata quando necessario. Nel migliore dei casi non è nemmeno a conoscenza del partner MTS.

#5 Definire criteri di selezione

Ci sono diversi criteri importanti da considerare nella scelta di un partner MTS. Questi includono:

- **Esperienza e competenza** - Verificare l'esperienza del fornitore nei servizi di formazione gestita e la sua competenza nei settori e nelle tecnologie pertinenti.
- **Flessibilità e adattabilità** - Un buon fornitore deve essere in grado di adattare i propri servizi alle esigenze specifiche dell'azienda cliente e di rispondere in modo flessibile ai cambiamenti, anziché limitarsi a offrire soluzioni standard.
- **Qualità del materiale formativo** - Controllare la qualità del contenuto della formazione e dei materiali forniti, che devono essere pertinenti, aggiornati ed efficaci.
- **Volontà di innovare** - Un fornitore che investe in nuove tecnologie e metodi di insegnamento dimostra la volontà di innovare e garantisce l'aggiornamento dei corsi di formazione.
- **Assistenza clienti** - Assicurarci che il fornitore offra un'assistenza clienti efficiente. Questo è fondamentale per risolvere tempestivamente i problemi e garantire il buon funzionamento della formazione.
- **Reporting e analisi** - Un buon fornitore dovrebbe fornire solidi strumenti di reporting e di analisi per monitorare i progressi dei programmi di formazione, nonché approfondimenti sulle prestazioni dei partecipanti, se necessario.
- **Conformità e sicurezza** - Verificare se il fornitore aderisce agli standard di sicurezza richiesti ed è in grado di gestire e implementare le misure di formazione in conformità con le normative e i requisiti di conformità pertinenti.
- **Referenze e recensioni** - Non limitarsi a guardare le referenze e le recensioni di altre aziende che hanno utilizzato i servizi del fornitore, ma parlare di persona con i clienti attuali per avere un'idea delle prestazioni effettive.
-

Quattro fattori di successo per una buona partnership:

- Il partner MTS dovrebbe avere una **competenza chiave nella gestione dei processi di apprendimento** e, quindi, essere in grado di occuparsi di tutti gli aspetti della formazione in azienda in modo rapido, economico e qualitativamente ottimizzato.
- **Comunicazione trasparente**, cooperazione basata sulla partnership e marketing interno ben studiato per conquistare importanti stakeholder.
- Assoluta **attenzione al cliente** da parte di chi ne ha bisogno: manager e apprendisti.
- **Supporto professionale ai processi**: progettazione personalizzata di processi end-to-end, livelli di servizio e KPI chiaramente definiti.

Nota: un fornitore che offre i propri corsi di formazione dovrebbe essere in grado di implementare questi principi internamente, dimostrando così di lavorare in modo economico e conveniente.

Ed è così che la sfida si è trasformata in una vera e propria storia di successo!

Dopo l'introduzione dei servizi di formazione gestita (MTS) nel settore L&D, si sono aperte le porte a nuove opportunità strategiche per Emilia.

Con più tempo ora disponibile, il team L&D ha iniziato a lavorare in modo specifico su argomenti chiave che avevano il potenziale per aumentare ulteriormente gli standard di qualità ed efficienza dei corsi di formazione.

La precedente valutazione interna - l'intero processo di gara d'appalto e la selezione del partner giusto - ma soprattutto l'attuazione dei servizi di formazione gestiti, ha richiesto molto tempo e ha impegnato alcune risorse interne, ma ne è valsa la pena!

Con l'aiuto del partner MTS, Emilia è stata in grado di sviluppare programmi di formazione su misura, in grado di rispondere meglio alle esigenze individuali dei dipendenti. A lungo termine, ciò contribuirà a rafforzare la fedeltà dei dipendenti e a promuovere il loro sviluppo professionale in modo più mirato.

La maggiore attenzione ai temi strategici ha permesso al team L&D di implementare chiare metriche di performance e metodi di valutazione. Analizzando i dati e utilizzando i KPI, è stato possibile misurare e valutare meglio i risultati dell'apprendimento, che a loro volta hanno portato a un miglioramento continuo dei programmi di formazione.

Emilia può ora concentrarsi anche sullo sviluppo dei talenti e sulla pianificazione della successione. Il piano prevede lo sviluppo di programmi formativi speciali per individuare e promuovere dipendenti altamente qualificati. Ciò contribuirà a rafforzare il bacino interno di futuri specialisti e manager.

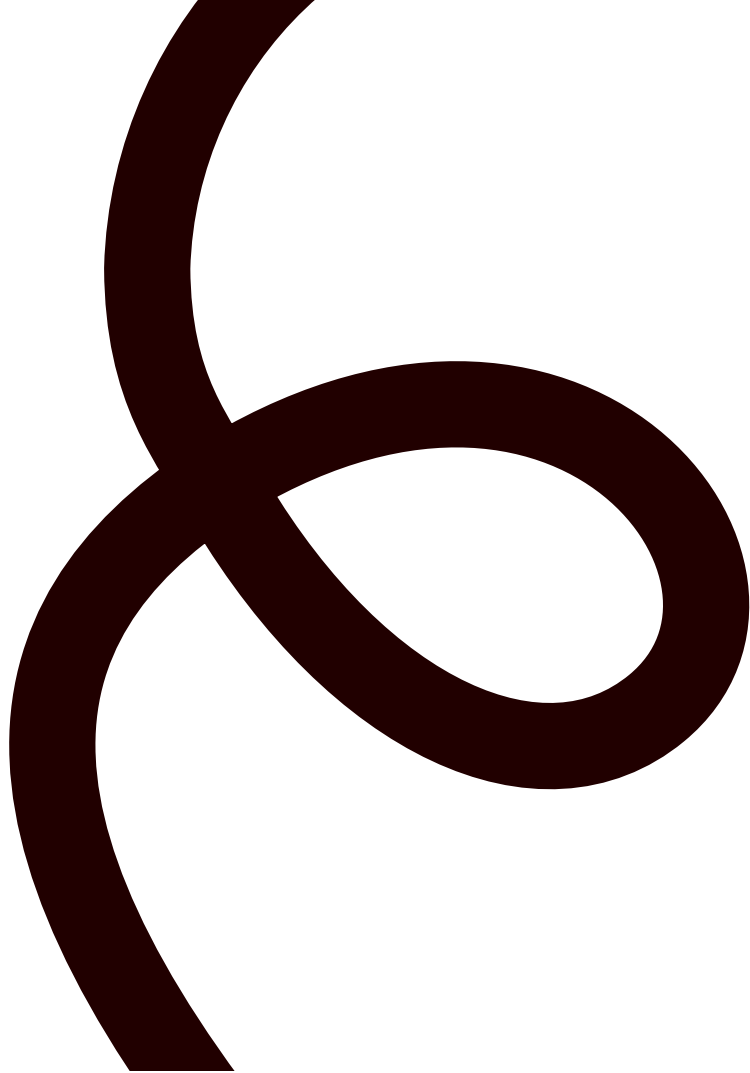
Un punto importante in futuro sarà quello di avere in azienda le competenze giuste al momento giusto. A tal fine, Emilia e il suo team stanno lavorando a partnership strategiche con istituti di formazione esterni ed esperti del settore. Condividendo competenze e risorse, sarà possibile sviluppare approcci formativi innovativi che soddisfino i più recenti standard del settore.

Nel complesso, l'introduzione dei servizi di formazione gestiti ha portato a un riallineamento strategico nell'area L&D. Le risorse disponibili hanno permesso al team di implementare misure mirate nelle aree dell'apprendimento individualizzato, dell'integrazione tecnologica, dei risultati di apprendimento misurabili, dello sviluppo dei talenti, delle partnership strategiche e dello sviluppo delle soft skill. Questi temi tattici hanno contribuito a massimizzare l'efficacia delle attività L&D e ad affermare lo sviluppo dei dipendenti come elemento chiave del successo dell'azienda, migliorando così anche la reputazione interna del reparto.

Abbiamo ricevuto numerosi riconoscimenti per la nostra gamma di servizi personalizzabili. Inoltre i nostri processi sono certificati ISO e hanno dato prova di sé in innumerevoli progetti.

Per saperne di più





cegos.it

Seguici sui nostri canali

