

**Iniziativa Strategica IS\_2024\_1 “PUGLIA\_IA\_MANAGER  
FORMATORE”**

*L’Intelligenza Artificiale a supporto dello sviluppo  
manageriale*

# **EXECUTIVE SUMMARY**

## **INDICE:**

<b>EXECUTIVE SUMMARY .....</b>	<b>1</b>
1. Il Background .....	3
2. Gli output prodotti nell'azione strategica.....	4
2.1 La survey .....	4
2.2 I focus group .....	5
3. La sperimentazione “in ambiente digitale” .....	5
4. Analisi desk.....	6
4.1 Alcune evidenze, priorità emergenti e spunti di riflessione.....	7
4.1.1 Dal lato delle imprese: .....	7
4.1.2 Dal lato delle istituzioni: .....	8
5. Prime conclusioni .....	9

## Premessa

I lavori raccolti in questo Report sono il risultato di una attività di ricerca che si è sviluppata nel periodo **Novembre 2024 – Maggio 2025**, coinvolgendo manager e professionisti di management nella Regione Puglia. L’iniziativa rientra nel compendio di attività promosse da Fondirigenti, il Fondo interprofessionale dei dirigenti sostenuto da Confindustria e Federmanager, le “azioni strategiche”. L’introduzione intende da una parte ricostruire la “strategicità” dell’azione promossa, dall’altra presentarne gli output correlati, al fine di facilitare la loro diffusione e creare occasioni di spunto e di dibattito sulle questioni emerse.

### 1. Il Background

Il progetto si ispira in maniera esplicita a una azione strategica finanziata lo scorso anno da Fondirigenti su base nazionale, relativa al tema del manager formatore. Rimandando agli output specifici di progetto ogni puntuale approfondimento e all’articolo “Agilità di apprendimento e sviluppo del management <sup>1</sup>” per avere il quadro esteso dell’attività di ricerca, si riprendono in questa fase alcuni spunti di riflessione utili alla riflessione comune. Più in particolare, i punti posti all’attenzione sono:

- Le tendenze a livello internazionale mostrano l’emergere di una figura di manager diversa da quella del passato: particolarmente orientato allo sviluppo delle competenze di sé stesso e del proprio team di collaboratori, più indirizzato all’empowerment e meno ai rapporti gerarchici, un dirigente più mentore, coach e costruttore di senso piuttosto che un capo tradizionale orientato al controllo e al walking around. Si tratta del manager-formatore, un manager fortemente consapevole che, nell’epoca della quarta rivoluzione industriale e delle piattaforme digitali, il proprio apprendimento e sviluppo e quello dei collaboratori costituisce una sua priorità.
- L’emergere della nuova figura di manager appare collegata, in particolar modo, alla complessità generata dalla trasformazione digitale che pone al centro dei processi di creazione di valore, l’apprendimento continuo durante il flusso di lavoro. L’idea di base è che, nell’era digitale, i processi di apprendimento aziendali risultano essere, in maggior misura che nel passato, parte integrante delle giornate lavorative piuttosto che riferirsi a dei luoghi separati, delle destinazioni. L’apprendimento durante il flusso di lavoro risulta oggi abbondantemente abilitato e facilitato da tecnologie e soluzioni d’avanguardia ma, per potersi realizzare efficacemente, richiede altresì una forte consapevolezza delle persone riguardo alla funzione critica che i processi di apprendimento hanno nel mondo attuale che cambia continuamente.
- In questo scenario il management diviene, sempre più, un attore strategico per lo sviluppo dei processi di apprendimento individuali e collettivi. Ne consegue che i manager, per poter esprimere al meglio il loro potenziale, devono essere motivati a puntare sui modelli di leadership e di comportamento organizzativo fortemente

---

<sup>1</sup>Amicucci F, Nacamulli R., Serio L. “Agilità di apprendimento e sviluppo del management”, HBR Italia, Ottobre 2024

orientati al feedback, al miglioramento continuo e alla creazione di un ecosistema in cui si alimenta il processo di creazione di valore delle imprese.

Il ruolo della funzione manageriale come diffusore di learning e knowledge non è nuovo in letteratura. Il tema dell'addestramento, ad esempio è centrale nel taylorismo, fin dalla II rivoluzione industriale. L'articolazione dei contesti di apprendimento risulta composita, si segnala solo ad esempio la classica ripartizione del 70 – 20 – 10<sup>2</sup> che descrive luoghi e modalità varie di apprendimento on the job e nell'interazione e sue evoluzioni nel tempo, descrivendo una ripartizione, solo in parte integrata, fra apprendimento informale, non formale e formale. Quella che è la grande novità, ampiamente presentata nelle teorie, ma ancora molto diradata nelle pratiche, è il tema dell'osservazione dell'azione manageriale nei contesti di trasformazione digitale. Più in particolare la transizione dettata dalla trasformazione digitale e i rinnovati ambiti competitivi delle aziende impongono l'evoluzione di un ruolo manageriale meno orientato alla performance tecnica e più orientato alla creazione di luoghi e contesti in cui permettere al proprio team di esprimersi al meglio. La cosa interessante ai fini di questo lavoro, è che i contesti di apprendimento generati dal manager sono i luoghi dove si manifesteranno in futuro le leve di gestione delle risorse umane. La chiave di lettura del learning diventa lo strumento in cui creare e mantenere ingaggio fra le persone all'interno di confini organizzativi sfumati e più porosi. Il progetto, sviluppato in Puglia, ha una caratteristica specifica, quella di promuovere, nelle sue linee generali, un'azione di approfondimento sul ruolo che l'Intelligenza Artificiale può avere nello sviluppo e valorizzazione della funzione del Manager Formatore, in termini di competenze e nuove metodologie di lavoro. Intelligenza artificiale intesa nel suo potenziale di learning e di apprendimento e come strumento (e ambiente) quotidiano dell'azione manageriale<sup>3</sup>. In questo la sperimentazione assume un valore ancora più efficace, operando in una area dalla grande sensibilità e dalle condizioni idonee per una sua più efficace diffusione a tutti i livelli organizzativi, pubblico e privato, profit e not for profit.

## **2. Gli output prodotti nell'azione strategica**

Il progetto ha previsto la realizzazione di 4 output, risultato del ventaglio di attività sviluppate nell'iniziativa e che compongono il report.

Più in particolare le attività di ricerca e sperimentazione sono state:

### **2.1 La survey**

Il questionario: Inviato a nr. 60 dirigenti appartenenti a 35 aziende del territorio pugliese, le risposte ricevute sono state nr. 50 da nr. 26 aziende (cfr. elenco allegato), con una redemption del 75%. La compilazione del questionario, composto da 29 domande a scelta multipla o a scala Likert a 5 passi, è stata effettuata online

---

<sup>2</sup>Il modello 70:20:10, elaborato nella seconda metà degli '80, è stato definito in maniera più formale negli anni '90. Il processo di apprendimento è così ricostruito:

- il 70% della propria conoscenza derivava dall'esperienza sul posto di lavoro (apprendimento informale – learning in the workplace);
- il 20% dall'interazione con gli altri (apprendimento sociale – learner-to-learner feedback);
- il 10% da momenti di formazione strutturati (apprendimento formale – structured learning)

<sup>3</sup>La Puglia risulta una delle Regioni più attiva nei processi di introduzione della digitalizzazione e dell'IA. Numerose sono le iniziative, legislative e operative, che ne promuovano una sua estesa diffusione.

tramite piattaforma dedicata nel periodo ottobre-novembre 2024. La struttura del questionario è articolata in nr. 6 sezioni:

- a) Informazioni anagrafiche
- b) La tua azienda
- c) L'Intelligenza Artificiale: consapevolezza personale
- d) L'Intelligenza Artificiale: utilizzo nella tua azienda
- e) L'Intelligenza Artificiale e la formazione
- f) Il ruolo manageriale e l'Intelligenza Artificiale

## **2.2 I focus group**

Sono stati realizzati 3 focus group:

- 2 con i manager delle aziende coinvolte, realizzati in data 08/11/2024 e 25/11/2024 con un totale di 10 partecipanti
- 1 con i rappresentanti delle istituzioni, realizzato in data 25/11/2024 con nr. 10 partecipanti

I focus group si sono svolti online tramite piattaforma di videoconferenza e moderati dai referenti scientifici del progetto sulla base di una check list condivisa, articolata sulle seguenti questioni:

- a) Cambiamenti nel sistema delle imprese e stili di leadership
- b) Il ruolo dell'Intelligenza artificiale e sua diffusione nella trasformazione digitale
- c) Il ruolo della formazione
- d) Le aspettative dal sistema della rappresentanza e in generale dalla filiera formativa e istituzionale

I risultati di queste attività rientrano nel report: *“L'Intelligenza Artificiale a supporto dello sviluppo manageriale”*. Stato dell'arte del contesto manageriale pugliese in termini di competenze manageriali chiave già possedute e/o da implementare rispetto alla figura del Manager Formatore e sull'utilizzo di strumenti basati su intelligenza artificiale a supporto della funzione manageriale.

## **3. La sperimentazione “in ambiente digitale”**

La sperimentazione ha previsto l'osservazione dei comportamenti manageriali in ambiente digitale. Il percorso, articolato in quattro incontri online e attività pratiche su piattaforma, ha affrontato in maniera approfondita due ambiti fondamentali per la leadership moderna: la social collaboration e l'utilizzo strategico dei dati.

- a. La prima parte del laboratorio si è focalizzata sul concetto di collaborazione digitale come leva per abbattere le barriere gerarchiche e promuovere un ambiente lavorativo più inclusivo e partecipativo. Attraverso l'utilizzo di strumenti digitali, è stato possibile sperimentare modalità nuove di coinvolgimento del team, favorendo il dialogo, la condivisione e la costruzione di relazioni più aperte.

- b. La seconda parte si è invece concentrata sull'approccio data-driven alla leadership, approfondendo il ruolo dei People Analytics nel supporto alle decisioni aziendali. Sono state analizzate le potenzialità offerte dalla raccolta e dall'interpretazione dei dati organizzativi, con esercitazioni pratiche finalizzate alla costruzione di dashboard e metriche utili alla gestione manageriale.

Particolare attenzione è stata dedicata anche al tema dell'intelligenza artificiale, affrontata con spirito critico e costruttivo: non come strumento da utilizzare per automatizzare o semplificare meccanicamente processi complessi, ma come leva per rafforzare i principi fondamentali emersi nel laboratorio. L'AI è stata quindi trattata come supporto consapevole, in grado di valorizzare la collaborazione, la cultura del dato e il ruolo del leader, che altrimenti rischierebbero di perdere significato o efficacia se scollegati dal contesto umano e organizzativo.

I risultati di queste attività rientrano nel report: *“L'Intelligenza Artificiale a supporto dello sviluppo manageriale”*: *Leadership digitale e People Analytics*.

#### **4. Analisi desk**

L'obiettivo principale di questa fase è stato quello di condurre un'analisi desk sulle piattaforme digitali basati sull'intelligenza artificiale (AI), con l'intento di analizzare il loro potenziale come supporto allo sviluppo delle competenze manageriali con un focus sul ruolo del Manager Formatore. Per la fase di benchmarking, sono stati definiti specifici KPI (Key Performance Indicators) che hanno guidato la valutazione delle piattaforme. Questi KPI sono stati selezionati per la loro capacità di misurare l'efficacia e la coerenza delle soluzioni rispetto agli obiettivi di progetto.

In particolare, i KPI considerati sono stati:

- a. Categoria: sono state considerate le categorie di appartenenza delle diverse piattaforme così da comprendere meglio il focus e la specializzazione core di ciascuna soluzione;
- b. Coerenza con lo sviluppo delle competenze manageriali: questo KPI misura il contributo delle piattaforme nel supportare lo sviluppo delle competenze essenziali per i manager. In particolare, l'obiettivo era verificare quali piattaforme promuovessero al meglio la learning agility e il growth mindset;
- c. Adattabilità e personalizzazione: la capacità delle piattaforme di adattarsi ai bisogni aziendali e di offrire percorsi su misura è un altro criterio fondamentale. Questo indicatore analizza la flessibilità della piattaforma e la possibilità di creare esperienze formative personalizzate per i manager e i loro team;
- d. Engagement e impatto sui dipendenti: questo indicatore misura il livello di coinvolgimento che le piattaforme riescono a generare durante i percorsi di apprendimento;
- e. Coinvolgimento del team: l'indicatore valuta se la piattaforma è progettata per affrontare specifiche problematiche organizzative o se si propone principalmente come strumento di supporto individuale;

- f. User experience e facilità di utilizzo: è stato considerato il livello di intuitività delle piattaforme, esaminando quanto fosse semplice per gli utenti navigare all'interno delle interfacce e utilizzare le funzionalità disponibili.

I risultati di queste attività rientrano nel Report di Benchmarking: mappatura delle principali piattaforme AI Based e dei servizi offerti a sostegno dello sviluppo manageriale. Il progetto prevede, infine, il completamento di un ultimo output, dedicato a descrivere la cornice e le linee guida che possono aiutare il manager “formatore” nella costruzione del contesto di apprendimento in cui esercitare il proprio ruolo a supporto dei team di lavoro professionali dettati dalle priorità della trasformazione digitale.

#### **4.1 Alcune evidenze, priorità emergenti e spunti di riflessione**

In generale le considerazioni raccolte ricostruiscono un quadro composito, con significativi gradi di consapevolezza rispetto al fenomeno. Il quadro è tuttavia in piena evoluzione, trattandosi di una disciplina, digitalizzazione e IA, ancora in larga parte non codificata in chiave teorica e limitata nella sua sfera sperimentale. In questo senso sono stati privilegiate e selezionati alcuni tratti che dovranno essere riverificati in un processo costante di osservazione e di analisi.

Tuttavia, possono essere tracciate le seguenti ricorrenze

##### **4.1.1 Dal lato delle imprese:**

- a. Emerge una consapevolezza diffusa sul tema delle digital transformation e sui suoi potenziali effetti sui processi di creazione di valore dalle imprese, su base tuttavia prevalentemente individuale.
- b. Le applicazioni sono più visibili nelle dimensioni tecnico/funzionali piuttosto che in quelle strategiche. In altre parole, mentre sono presenti applicazioni di diversa natura che migliorano i processi in chiave di efficienza, la riflessione sull'impatto sui modelli di business e quindi sulla creazione di valore è ancora in parte residuale, presente nelle riflessioni strategiche, ma ancora circoscritta a una dimensione, non strutturata, di sperimentazione.
- c. L'evoluzione verso l'adozione di sistemi basati su IA sembra posizionarsi all'incrocio fra spinte esogene – l'evoluzione del contesto tecnologico e del mercato di riferimento – e spinte endogene. E guardando all'interno delle aziende sembrano convivere due driver: da un lato un processo bottom up, legato cioè all'iniziativa individuale e alle sperimentazioni prodotte da singole unità organizzative; dall'altra un processo di definizione strategica in cui ha un ruolo centrale il vertice aziendale. Due driver di cui sono ben evidenziati i rispettivi rischi: da un lato quello di iniziative non organiche e potenzialmente esposte ai rischi di un approccio non integrato con i sistemi aziendali; dall'altro i costi e la “lentezza” di un approccio organico di trasformazione digitale.
- d. La transizione verso l'IA è riconosciuta come una sfida che è solo parzialmente di natura tecnologica, ma è soprattutto un cambiamento legato alle persone, alle loro competenze e alla loro capacità di modificare

il proprio mindset in funzione del cambiamento. Un elemento questo che offre alla funzione HR – tradizionalmente a rischio di marginalità nei processi di trasformazione tecnologica – un ruolo potenzialmente centrale di guida di un processo di cambiamento che è in larga parte culturale.

- e. Le tecnologie basate su IA sembrano mettere in crisi il tradizionale paradigma del vantaggio competitivo dei “first movers”: prevale una osservazione prudente del

fenomeno attraverso sperimentazioni circoscritte che consentano di valutarne l’effettivo potenziale di ritorno dell’investimento. A fronte di poche certezze, prevalgono allora approcci critici, orientati ancora a rispondere a domande di base: “serve davvero l’IA?”, “quali processi possono concretamente trarne vantaggio?”

- a. Non emerge in generale, da parte delle imprese una pressione urgente a “accelerare il processo di digital transformation”; la sensibilità piuttosto è quella di essere “pronti” una volta che l’innovazione abbia raggiunto un certo grado di maturità.
- b. In chiave di competenze, viene confermata la necessità di “alfabetizzare al digitale” in maniera diffusa l’azienda. In generale emerge un crescente utilizzo di formazione, soprattutto una diffusa domanda, non sempre ben orientata, tuttavia soddisfatta in larga misura attraverso metodi formativi consolidati.
- c. La riflessione sui contesti di apprendimento in cui opera il manager formatore è distante dalle attuali priorità del manager, ancora molto focalizzati nella gestione dell’operatività.
- d. L’AI viene accolta con maggiore apertura quando applicata ad attività operative e di routine, mentre genera più resistenze quando si tratta di impiegarla in processi decisionali complessi, che richiedono la combinazione di dati, strategie e informazioni sensibili aziendali;
- e. I manager tendono a privilegiare sperimentazioni e azioni in attività sincrone, mentre non hanno al momento piena la consapevolezza delle attività asincrone e non formali. In questo quadro la tecnologia rimane un mezzo “comodo”, abilitante per fare attività, che in ogni caso sarebbe meglio fare in presenza, qualora fosse sostenibile e praticabile.

#### 4.1.2 Dal lato delle istituzioni:

- f. Emerge una diffusa consapevolezza della priorità del tema e degli sforzi che ognuno, per il sistema che rappresenta, sta facendo o intende fare nel prossimo futuro.
- g. I nodi della rete (Università, rappresentanza delle imprese, Regione) sono singolarmente presenti e in linea con le esigenze emerse dal sistema; tuttavia, ancora la rete deve trovare obiettivi comuni e progettualità strategico-operative su cui far convergere gli sforzi.

- h. Esiste una forte convergenza sul fatto che il presidio del tema dell'Intelligenza Artificiale, in chiave di competenze, sia un fattore di sostegno alle strategie di attrattività "industriale" che la Regione ha avviato.
- i. Emerge la necessità di tenere "stretta" la filiera al fine di garantire il miglior coordinamento fra le policy e i beneficiari, per ridurre i tempi e centrare in maniera puntuale i bisogni.

## 5. Prime conclusioni

In conclusione, dal lato delle imprese, emerge una strategia diffusa di attesa: al momento vengono privilegiate azioni specifiche rivolto alla valorizzazione della dimensione "machine", sfruttando l'efficienza generata, con impatto circoscritto sull'organizzazione complessiva del lavoro. Risulta crescente l'attenzione alle potenzialità dei dati per migliorare i processi interni e comprendere meglio i fattori principali che caratterizzano il contesto esterno, in altre parole l'utilizzo dei dati a supporto delle decisioni strategiche e operative. Risulta ancora "da comprendere" il potenziale dell'IA nei processi di apprendimento individuali e di gruppo: si intuisce la potenzialità di un sistema aperto al contesto di valorizzazione e scambio di know-how ma le applicazioni sono ancora sporadiche e raramente inserite in un quadro organico di sviluppo. Sotto la dimensione sperimentale, emerge nella sostanza una attesa vigile sul potenziale della digital transformation, ma ancora non entrato nelle priorità manageriali. Per quanto riguarda i potenziali motivi per cui la diffusione dell'IA in generale nei sistemi organizzati non è ancora a regime, i constraint e in generale i limiti alla diffusione possono essere ricondotti alla persistenza di quattro caratteristiche: competenze, comportamenti, contesti e costi.

- f. **Competenze.** Sul fronte delle competenze la preoccupazione è forte, ma non critica. I manager intervistati lamentano uno scarso presidio sui temi di visione; tuttavia, non emergono forti criticità in termini di competenze applicate. Si conferma che la criticità nello sviluppo delle competenze in tema di IA è soprattutto da ricondurre sulla varietà ed estensione delle loro attività diffuse su tutta l'azienda. In alcuni passaggi, si lamenta il ritardo delle strutture di formazione, formatori e consulenti, nello sviluppare materiale didattico dedicato. Al pubblico e agli organismi intermedi viene richiesto di non ridurre il flusso di sostegno ai processi di alfabetizzazione diffusa, appena avviata o da avviare nel più breve tempo possibile. Uno delle preoccupazioni attuali delle aziende, in una situazione di applicazioni ancora parziali, è quella di farsi trovare "pronti", attribuendo alla formazione la responsabilità di questa consolidare questa capacità.
- g. **Comportamenti.** Per comportamenti qui si intende l'influenza dei processi di digitalizzazione nei dilemmi manageriali e la responsabilità del manager formatore su questo punto. Il tema è presente nelle riflessioni degli intervistati, ma attualmente afferente a una sfera individuale e non sufficientemente elaborato. La cautela nella diffusione all'interno dell'azienda ritarda inevitabilmente la sensibilità su temi di questa portata. Prevale, infine, un sentimento diffuso di continuità di pratiche e processi di creazione del valore che non determinano attualmente discontinuità e riduce l'interrogativo sui comportamenti manageriali. Sembrano chiare le principali preoccupazioni, motivate dalle complessità sociale e demografica interna, ma i riferimenti raccolti non permettono di inserirla

fra le priorità attuali.

- h. **Contesti.** Il tema dei contesti organizzativi favorevoli alla diffusione della digital transformation è invece molto presente. I contesti vanno interpretati in una duplice direzione: il contesto interno e le dinamiche del gruppo di lavoro, i contesti esterni e i sistemi di scambio nell'emergente ecosistema. Per quanto riguarda il contesto interno, il manager formatore è chiamato a contribuire un ambiente favorevole, attraverso la creazione di uno spazio di apprendimento continuo e pratiche di valorizzazione dell'esperienza di gruppo. La consapevolezza di usare l'ambiente formativo come framework dove orientare la politica di gestione delle Risorse Umane è condivisa ma vissuta come un traguardo non prossimo nelle evoluzioni organizzative delle imprese. Il contesto esterno, a tendere l'ecosistema, è considerato, invece, il campo organizzativo e competitivo del futuro, ma attualmente non presidiato dai manager. In altre parole, le aziende intervistate hanno mostrato grande concentrazione e azione sul fronte interno, mentre osservano in maniera più disincantata l'evoluzione del contesto esterno e i benefici diretti e indiretti che possono essere tratti. La visione dell'ecosistema, molto presente a livello istituzionale regionale, si disperde in visioni parziali da parte dei potenziali beneficiari. Situazione ancora più frammentaria dalla prospettiva delle imprese, dove l'idea di ecosistema è ancora abbastanza immatura e gli elementi che lo compongono scarsamente collegati l'uno con l'altro.
- i. **Costi.** Molta attenzione invece sul fronte dei costi. Il costo maggiormente menzionato è il tempo, leit motiv che emerge in tutte le analisi sui manager. Lo spazio ancora grandemente dedicato alle attività operative satura il lavoro del manager e lo schiaccia in processi routinari, a basso valore aggiunto. L'attenzione ai costi influisce anche sulla prudenza che emerge nelle azioni delle imprese: alti costi di sperimentazione, tempi uomo da dedicare non immediatamente recuperabili e poca visibilità sulle sue ricadute e ritorno dell'investimento spiegano ad oggi una situazione di cautela, accentuata dall'alta barriera all'entrata imposta dalla tecnologia. Si registra invece scarsa sensibilità, almeno al momento, verso la dimensione energetica e le caratteristiche energivore della digital transformation. Una preoccupazione chiara in lontananza ma poco presente nelle priorità attuali dei Manager.

# Iniziativa Strategica IS\_2024\_1 “PUGLIA\_IA\_MANAGER FORMATORE”

*L'Intelligenza Artificiale a supporto dello sviluppo manageriale*

## **Report di Benchmarking: mappatura delle principali piattaforme AI Based e dei servizi offerti a sostegno dello sviluppo manageriale .....14**

1. Obiettivi e finalità di ricerca.....	15
2. Premessa metodologica .....	15
2.1 Cornerstone OnDemand.....	17
2.2 CoachHub .....	19
2.3 MentorcliQ.....	21
2.4 Degreed.....	23
2.5 Thrive Learning .....	25
2.6 Fuel50 .....	27
2.7 Butterfly.ai .....	29
2.8 360Learning.....	30
2.9 BetterUp.....	32
2.10 Tetra.....	34
2.11 FLEXA.....	35
2.12 Docebo Skill.....	36
2.13 Zavvy .....	38
2.14 Pack.....	40
2.15 OfCourseMe.....	41
2.16 HRCoffee .....	42

## **Report sullo stato dell'arte del contesto manageriale pugliese in termini di competenze manageriali chiave già possedute e/o da implementare rispetto alla figura del Manager Formatore.....48**

1. Il quadro teorico di riferimento .....	49
1.1 La survey .....	50
1.2 I focus group .....	51
2. Principali evidenze della Survey .....	51
2.1 Sezione “Informazioni anagrafiche” .....	51
2.2 Sezione “La tua azienda” .....	52
2.3 L’Intelligenza Artificiale: consapevolezza personale.....	54
2.4 L’Intelligenza Artificiale: utilizzo nella tua azienda .....	55
2.5 L’Intelligenza Artificiale e la formazione.....	55
2.6 Il ruolo manageriale e l’Intelligenza Artificiale.....	56
3. I Focus group.....	58
4. Ipotesi interpretative.....	58
4.1 Limiti e vincoli nell’adozione dell’IA .....	60
5. Conclusioni .....	61
Allegato 1 - Questionario.....	633

Allegato 2 – Elenco aziende coinvolte.....	69
Allegato 3 – Check List Focus Group.....	70

**Report di sintesi dei risultati della sperimentazione e prime indicazioni per la progettazione della piattaforma formativa IA based .....71**

1. Il quadro teorico di riferimento.....	72
2. La sperimentazione.....	73
2.1 Area tematica 1.....	73
2.2 Area tematica 2.....	73
2.3 Campione.....	74
2.4 Digital WORKPLACE.....	74
2.5 Azioni di Stimolo.....	75
2.6 Assessment Iniziale.....	76
2.7 Partecipazione e Comportamenti Osservati.....	78
2.8 Materiale di supporto.....	79
2.9 Compiti Asincroni Assegnati.....	79
2.10 Prime evidenze e riflessioni.....	81
3. Conclusioni.....	82
Allegato 1 - Articolazione delle Attività della Sperimentazione.....	833
Allegato 2 – Elenco aziende coinvolte.....	844
Allegato 3 – Report sulla Distribuzione della Conoscenza nelle Organizzazioni.....	855

**Iniziativa Strategica IS\_2024\_1 " PUGLIA\_IA\_MANAGER FORMATORE**

*L'Intelligenza Artificiale a supporto dello sviluppo manageriale*

**Report di Benchmarking: mappatura delle principali  
piattaforme AI Based e dei servizi offerti a sostegno dello  
sviluppo manageriale**

## 1. Obiettivi e finalità di ricerca

L'obiettivo principale di questa ricerca è stato quello di condurre un'analisi desk sulle piattaforme digitali basati sull'intelligenza artificiale (AI), con l'intento di analizzare il loro potenziale come supporto allo sviluppo delle competenze manageriali con un focus sul ruolo del **Manager Formatore**, figura chiave per favorire una cultura aziendale orientata al *growth mindset* e al *Infine, è importante sottolineare che, sebbene tutte queste piattaforme offrano strumenti tecnologicamente avanzati, la vera differenza la farà l'implementazione strategica da parte delle aziende. In altre parole, piattaforme come 360Learning, che promuovono un apprendimento decentralizzato e collaborativo, possono rivelarsi estremamente efficaci solo se inserite in una cultura aziendale che valorizzi il coinvolgimento attivo dei manager nel processo formativo.*

Le competenze su cui si è concentrata maggiormente l'analisi sono: la capacità di comprendere il contesto strategico aziendale, guidare i percorsi di apprendimento del team e coniugare flessibilità e attenzione ai bisogni dei collaboratori, creando così un ambiente formativo efficace all'interno dell'azienda.

Le finalità di ricerca includono:

- Esplorare come le piattaforme digitali possano facilitare la formazione dei manager, fornendo strumenti per il monitoraggio delle performance e per la creazione di percorsi di apprendimento personalizzati;
- Valutare l'integrazione dell'intelligenza artificiale (AI) nelle diverse piattaforme e il suo contributo alla personalizzazione dei percorsi formativi e al supporto decisionale;
- Identificare le piattaforme più adatte alle esigenze specifiche delle imprese con un'attenzione speciale alla loro capacità di migliorare l'engagement dei dipendenti;

L'analisi ha quindi fornito una overview utile per orientare le scelte delle imprese nell'adozione di tecnologie innovative e nella formazione manageriale.

## 2. Premessa metodologica

L'analisi desk è stata condotta adottando un approccio metodologico strutturato, suddiviso in due fasi principali. La prima fase ha riguardato la *ricerca delle piattaforme*, selezionando quelle che rispondono ai criteri rilevanti per il progetto di ricerca. La seconda fase ha previsto un'*analisi di benchmarking* delle soluzioni ritenute più coerenti con gli obiettivi dello studio, al fine di valutarne il potenziale in termini di supporto allo sviluppo delle competenze manageriali

### *Ricerca delle piattaforme*

La fase di ricerca delle piattaforme digitali è stata guidata da una serie di criteri che rispecchiano le necessità formative e organizzative del contesto manageriale.

Le piattaforme individuate nella ricerca includono: Cornerstone OnDemand, CoachHub, MentorcliQ, Degreed, Thrive Learning, Fuel 50, Butterfly.ai, 360Learning, BetterUp, Tetra, Flexa, Docebo Skill, Zavvy, Pack, OfCourseMe e HR Coffee.

Ogni piattaforma è stata analizzata in base ai seguenti elementi:

- **Descrizione:** è stata fornita una descrizione generale per ciascuna piattaforma, evidenziando le caratteristiche principali e l'approccio alla gestione delle competenze manageriali, al fine di ottenere una panoramica complessiva della soluzione;
- **Obiettivo:** abbiamo esaminato l'obiettivo specifico di ogni piattaforma, analizzando in che modo mira a migliorare la gestione delle competenze e a supportare la crescita professionale dei manager formatori, con un focus sulla pianificazione strategica dello sviluppo individuale e aziendale;

- **Integrazione dell'intelligenza artificiale (AI):** particolare attenzione è stata rivolta all'integrazione dell'AI, valutando come questa tecnologia venga utilizzata per personalizzare i percorsi formativi, monitorare i progressi e ottimizzare lo sviluppo delle competenze in linea con gli obiettivi aziendali. Questo ci ha permesso di comprendere il livello di avanzamento tecnologico delle piattaforme;
- **Servizi offerti:** sono stati analizzati i servizi offerti, come l'utilizzo del Learning Management System (LMS), la gestione delle performance, il mentoring, il coaching e strumenti per il recruiting e l'acquisizione dei talenti;
- **Esempi pratici relativi ai servizi offerti:** abbiamo identificato best practice e funzionalità innovative come esempi pratici per offrire una prospettiva concreta sull'utilizzo delle piattaforme;
- **Referenze:** l'inclusione di referenze è stata un ulteriore indicatore di affidabilità delle piattaforme. Attraverso l'analisi di case history e testimonianze di aziende che hanno adottato con successo queste soluzioni, è stato possibile comprendere l'impatto delle soluzioni implementate in relazione allo sviluppo delle competenze manageriali;
- **Commenti aggiuntivi:** sono emersi ulteriori aspetti che hanno contribuito a fornire una visione più approfondita dei limiti e delle potenzialità di ciascuna piattaforma. Questi commenti hanno evidenziato elementi distintivi e criticità che, seppur non direttamente correlate ai criteri principali, arricchiscono la valutazione complessiva.

Sulla base di questi elementi, è stata effettuata una selezione delle piattaforme da includere nell'analisi di benchmarking. La decisione di includere o escludere una piattaforma è stata guidata da una serie di domande, come: *“Risponde agli obiettivi del progetto? Favorisce la learning agility e il growth mindset dei manager? Supporta i manager nel loro ruolo di formatori interni?”* Attraverso questa riflessione, sono state individuate le piattaforme che meglio si allineano alle esigenze formative e strategiche del progetto.

### ***Analisi di benchmarking***

Per la fase di benchmarking, sono stati definiti specifici KPI (Key Performance Indicators) che hanno guidato la valutazione delle piattaforme. Questi KPI sono stati selezionati per la loro capacità di misurare l'efficacia e la coerenza delle soluzioni rispetto agli obiettivi di progetto.

In particolare, i KPI considerati sono:

- **Categoria:** sono state considerate le categorie di appartenenza delle diverse piattaforme così da comprendere meglio il focus e la specializzazione core di ciascuna soluzione;
- **Coerenza con lo sviluppo delle competenze manageriali:** questo KPI misura il contributo delle piattaforme nel supportare lo sviluppo delle competenze essenziali per i manager. In particolare, l'obiettivo era verificare quali piattaforme promuovessero al meglio la learning agility e il growth mindset;
- **Adattabilità e personalizzazione:** la capacità delle piattaforme di adattarsi ai bisogni aziendali e di offrire percorsi su misura è un altro criterio fondamentale. Questo indicatore analizza la flessibilità della piattaforma e la possibilità di creare esperienze formative personalizzate per i manager e i loro team;
- **Engagement e impatto sui dipendenti:** questo indicatore misura il livello di coinvolgimento che le piattaforme riescono a generare durante i percorsi di apprendimento;
- **Coinvolgimento del team:** l'indicatore valuta se la piattaforma è progettata per affrontare specifiche problematiche organizzative o se si propone principalmente come strumento di supporto individuale;
- **User experience e facilità di utilizzo:** è stato considerato il livello di intuitività delle piattaforme, esaminando quanto fosse semplice per gli utenti navigare all'interno delle interfacce e utilizzare le funzionalità disponibili;

*Definita questa premessa metodologica, procederemo ora all'analisi dettagliata di ciascuna piattaforma, riportando in primis le informazioni raccolte durante la fase preliminare di ricerca e successivamente, condurremo l'analisi di benchmarking.*

## 2.1 Cornerstone OnDemand

---

### **Descrizione generale**

Cornerstone OnDemand è una delle piattaforme leader a livello globale per la gestione del talento, offrendo un sistema integrato che copre la gestione delle prestazioni, la pianificazione delle carriere e l'apprendimento aziendale. Grazie alla sua gamma completa di strumenti, la piattaforma supporta le imprese nella gestione del ciclo di vita dei dipendenti, promuovendo il loro sviluppo professionale attraverso percorsi formativi personalizzati.

La flessibilità della piattaforma la rende adatta ad aziende di ogni dimensione e settore, con una diffusione globale che ne testimonia l'efficacia.

### **Obiettivo**

L'obiettivo principale della piattaforma è ottimizzare la gestione del talento all'interno delle organizzazioni, fornendo strumenti per la valutazione delle performance, lo sviluppo delle competenze e la pianificazione strategica delle carriere. Cornerstone consente anche ai manager, di monitorare i progressi dei dipendenti e di allineare le loro capacità con gli obiettivi aziendali, creando un percorso di crescita coerente con le esigenze del business.

### **Funzionalità dell'Intelligenza Artificiale (AI)**

La piattaforma utilizza l'AI per personalizzare i percorsi formativi, adattandoli alle esigenze di ciascun dipendente e monitorando il loro progresso in tempo reale. L'intelligenza artificiale è inoltre impiegata per fornire contenuti formativi mirati, perfezionando lo sviluppo delle competenze in base agli obiettivi individuali e aziendali.

### **Servizi offerti**

Cornerstone OnDemand offre un ampio ventaglio di servizi, tra cui:

- **Valutazione delle performance:** strumenti per monitorare e migliorare le prestazioni dei dipendenti;
- **Learning Management System (LMS):** gestione completa dell'apprendimento aziendale, che include corsi, moduli e valutazioni;
- **Pianificazione della successione:** supporto alla gestione delle carriere, individuando i talenti più promettenti per garantire la continuità nei ruoli critici;
- **Recruiting e Talent acquisition:** strumenti per ottimizzare il processo di selezione e reclutamento, identificando i candidati ideali in base alle competenze richieste;
- **Analisi e Reportistica avanzata:** funzionalità di analisi per monitorare le performance e individuare aree di miglioramento;

### **Esempi pratici relativi ai servizi offerti**

Un esempio di best practice proposto è **Content Anytime**, una libreria digitale di contenuti formativi ideale per lo sviluppo delle competenze manageriali. Grazie al supporto dell'AI, essa suggerisce percorsi formativi personalizzati e focalizzati su temi rilevanti come leadership, gestione del cambiamento e crescita del team, competenze che rispondono in primis ai nostri obiettivi di progetto.

## Referenze

- **Virgin Media (UK):** una delle principali aziende nel settore delle telecomunicazioni nel Regno Unito, ha utilizzato Cornerstone OnDemand per centralizzare l'apprendimento e creare percorsi formativi personalizzati, riducendo il turnover e migliorando l'engagement dei dipendenti. L'uso dell'AI ha permesso all'azienda di identificare le lacune nelle competenze e di offrire percorsi di sviluppo ad hoc. Questo approccio ha così aiutato l'azienda a trattenere i talenti chiave e a ottimizzare le performance attraverso un sistema di valutazione più accurato;
- **ArcBest:** ArcBest, holding americana per il trasporto di merci, ha integrato la piattaforma per affrontare il pensionamento di molti leader aziendali. Implementando la piattaforma e con l'ausilio IBM Watson Talent Frameworks<sup>1</sup>, la holding ha standardizzato i processi di coaching e gestione delle performance, migliorando l'engagement e facilitando la transizione dei nuovi leader;

## Commenti aggiuntivi

Un aspetto degno di nota di Cornerstone OnDemand è la sua vasta rete di partnership con fornitori di contenuti e aziende del settore HR. Questo le permette di arricchire continuamente la propria libreria di risorse, garantendo l'accesso a contenuti aggiornati e pertinenti. Inoltre, l'integrazione con sistemi HR e ERP esterni come SAP e Workday consente una gestione centralizzata e fluida delle informazioni aziendali.

*La piattaforma si allinea perfettamente agli obiettivi del progetto, offrendo una soluzione completa per la gestione delle competenze e l'apprendimento continuo, grazie all'integrazione avanzata dell'AI. Per questo motivo, è stata inclusa nell'analisi di benchmarking.*

## Analisi di Benchmarking

### **Categoria: Learning Management & Talent Development**

Cornerstone OnDemand si posiziona come una piattaforma di riferimento per la gestione del talento e lo sviluppo continuo, grazie all'integrazione di un sistema LMS con strumenti di gestione delle prestazioni e pianificazione delle carriere.

### **Coerenza con lo sviluppo delle competenze manageriali**

La piattaforma è altamente efficace nel supportare la crescita professionale dei manager, offrendo strumenti avanzati che facilitano la gestione delle performance e lo sviluppo delle competenze. Il suo focus sul growth mindset e sulla learning agility la rende un alleato strategico per le aziende che vogliono formare leader capaci di guidare con visione e flessibilità.

### **Adattabilità e personalizzazione**

Cornerstone OnDemand, è progettata per essere altamente adattabile, permettendo alle aziende di creare percorsi formativi su misura per ogni dipendente, con contenuti e modalità di erogazione adattabili alle necessità specifiche. La piattaforma inoltre, si adatta dinamicamente ai cambiamenti organizzativi, risultando ideale per aziende in rapida trasformazione.

### **Engagement e Impatto sui dipendenti**

Grazie alla capacità di offrire contenuti formativi personalizzati, la piattaforma favorisce un forte coinvolgimento dei dipendenti. Funzionalità come feedback continuo e gamification migliorano la motivazione e la retention, contribuendo a creare un ambiente di apprendimento stimolante.

---

<sup>1</sup> Sistema sviluppato da IBM che utilizza l'intelligenza artificiale per aiutare le organizzazioni a gestire le competenze dei propri dipendenti e migliorare la gestione dei talenti. Si tratta di una libreria completa di competenze e ruoli che coprono diverse industrie e funzioni aziendali, utilizzata per supportare le attività di sviluppo delle competenze, formazione, pianificazione delle carriere e valutazione delle performance.

### **Coinvolgimento del team**

Cornerstone OnDemand supporta sia lo sviluppo individuale che quello del team, fornendo strumenti per il monitoraggio delle prestazioni e la collaborazione su obiettivi comuni. Le funzionalità di valutazione e coaching aiutano i manager a coinvolgere attivamente i propri team, promuovendo una cultura di apprendimento condiviso.

### **User experience e facilità di utilizzo:**

Nonostante la sua complessità, Cornerstone OnDemand offre un'interfaccia utente intuitiva e facilmente navigabile. Tuttavia, le aziende potrebbero necessitare di una fase di onboarding approfondita per sfruttare appieno tutte le potenzialità della piattaforma. Una volta superato l'apprendimento iniziale, la piattaforma si dimostra un potente alleato nella gestione del talento, garantendo un'esperienza completa e soddisfacente.

## 2.2 CoachHub

---

### **Descrizione generale**

CoachHub è una piattaforma dedicata al coaching digitale, progettata per mettere in contatto manager e dipendenti con coach professionisti certificati. Attraverso sessioni individuali, la piattaforma semplifica lo sviluppo delle competenze e il miglioramento delle performance, adattandosi ai bisogni specifici di ciascuna azienda.

### **Obiettivo**

L'obiettivo di CoachHub è fornire sessioni di coaching su misura che aiutano i manager e i dipendenti a sviluppare competenze essenziali, allineandosi agli obiettivi strategici dell'azienda. Per di più, la piattaforma promuove una cultura aziendale orientata all'apprendimento continuo, rafforzando la resilienza e l'adattamento alle sfide del mondo del lavoro moderno.

### **Funzionalità dell'Intelligenza Artificiale (AI)**

La piattaforma sfrutta l'intelligenza artificiale per ottimizzare il processo di matching tra coach e coachee, selezionando il professionista più adatto in base alle competenze e agli obiettivi specifici di crescita. Inoltre, l'AI aiuta a monitorare i progressi degli utenti e a fornire feedback personalizzati, garantendo che ogni percorso di sviluppo sia sempre allineato alle necessità evolutive dell'azienda, offrendo un supporto ad hoc.

### **Servizi offerti**

CoachHub offre diversi servizi pensati per supportare la crescita professionale, tra cui:

- **Coaching one-to-one:** sessioni personalizzate con coach certificati, focalizzate su obiettivi di crescita specifici;
- **Percorsi di sviluppo personalizzati:** programmi di coaching su misura, disegnati per rispondere alle sfide specifiche di ogni manager o dipendente;
- **Monitoraggio continuo dei progressi:** strumenti avanzati per tracciare lo sviluppo delle competenze, con report dettagliati;
- **Analisi delle competenze:** funzionalità di analisi che identificano le aree di miglioramento e potenziano le prestazioni attraverso feedback mirati.

### **Esempi pratici relativi ai servizi offerti**

Tra le funzionalità interessanti e innovative della piattaforma, menzioniamo l'**AI Coaching Companion**, un assistente virtuale che grazie all'intelligenza artificiale supporta i manager

durante le sessioni di coaching, fornendo suggerimenti e feedback in real-time. Questo strumento inoltre, aiuta a identificare i punti di crescita e a personalizzare ulteriormente il loro percorso di sviluppo, rendendo il coaching ancora più mirato ed efficace.

## Referenze

- **Toyota:** azienda leader nel settore automotive, ha implementato CoachHub per rafforzare la propria cultura dell'apprendimento e promuovere la crescita professionale a tutti i livelli. Grazie a percorsi di coaching personalizzati, Toyota ha potuto offrire ai suoi collaboratori strumenti concreti per affrontare le sfide quotidiane, trasformandole in opportunità di crescita. L'intelligenza artificiale inoltre, ha consentito a Toyota di identificare con precisione le esigenze di sviluppo individuali, garantendo un matching ottimale tra dipendenti e coach, e monitorando i progressi attraverso report dettagliati. Questo approccio ha avuto un impatto significativo sulla retention dei talenti e sulla valorizzazione delle competenze non formali all'interno dell'organizzazione. Grazie al coaching inoltre, i dipendenti sono stati incentivati ad assumere una maggiore responsabilità nel loro percorso di sviluppo, contribuendo a creare un ambiente di lavoro più innovativo e collaborativo. Di conseguenza, Toyota ha registrato un incremento del coinvolgimento e della motivazione dei collaboratori, migliorando le performance individuali e quelle dell'intero team.

## Commenti aggiuntivi

CoachHub è pensata per offrire un'esperienza utente intuitiva, grazie a un'interfaccia user-friendly che semplifica l'accesso ai percorsi di coaching. Il design della piattaforma promuove un elevato coinvolgimento, incoraggiando la partecipazione attiva e rendendo il coaching accessibile a tutti i livelli aziendali.

*Alla luce delle sue capacità di personalizzazione, dell'uso avanzato dell'intelligenza artificiale e del forte impatto sulla crescita delle competenze, CoachHub verrà inclusa nell'analisi di benchmarking.*

## Analisi di Benchmarking

### Categoria: Digital Coaching

CoachHub rientra nella categoria delle piattaforme di Digital Coaching orientate allo sviluppo delle competenze manageriali e alla crescita personale e professionale.

## Coerenza con lo sviluppo delle competenze manageriali

La piattaforma si allinea perfettamente con gli obiettivi di sviluppo delle competenze offrendo coaching personalizzato che consente ai manager di migliorare la propria capacità decisionale, la gestione dei team e la comprensione delle dinamiche organizzative. Questo approccio mirato garantisce un impatto diretto sulla performance e sulla crescita professionale.

## Adattabilità e personalizzazione

CoachHub si distingue per la sua adattabilità, offrendo percorsi di coaching altamente personalizzabili, progettati per rispondere agli obiettivi specifici di ogni individuo e alle sfide dell'azienda. La possibilità di selezionare coach con competenze specifiche, combinata con l'uso dell'AI per monitorare e adattare i percorsi di sviluppo, assicura che ogni sessione evolva in linea con le necessità dell'organizzazione.

## Engagement e Impatto sui dipendenti

La piattaforma incoraggia un elevato coinvolgimento dei dipendenti, offrendo percorsi di coaching che rispondono direttamente alle loro esigenze di crescita professionale. Questo approccio personalizzato motiva i partecipanti e migliora il senso di appartenenza all'organizzazione, favorendo una maggiore retention e soddisfazione lavorativa.

### **Coinvolgimento del team**

Sebbene CoachHub si concentri principalmente sullo sviluppo individuale, il coaching fornito ai manager ha un effetto positivo anche sul coinvolgimento del team. Questo poiché manager acquisiscono competenze che li aiutano a motivare e guidare i propri collaboratori, migliorando così la comunicazione e la collaborazione all'interno dei team.

### **User experience e facilità di utilizzo**

"La piattaforma si caratterizza per la sua facilità d'uso e un'interfaccia intuitiva che rende il coaching accessibile anche a chi non ha familiarità con piattaforme digitali complesse. Gli utenti possono monitorare facilmente i propri progressi e accedere ai feedback in modo rapido, garantendo un'esperienza di apprendimento piacevole e coinvolgente.

## 2.3 MentorcliQ

---

### **Descrizione generale**

MentorcliQ è una piattaforma cloud progettata per facilitare l'implementazione e la gestione di programmi di mentoring su larga scala. Offre un'ampia flessibilità che si adatta alle esigenze di piccole, medie e grandi aziende, permettendo la gestione di diversi tipi di mentoring, come il mentoring 1:1, il reverse mentoring e il mentoring di gruppo. La piattaforma si propone di creare un ambiente strutturato dove i programmi di mentoring possano favorire relazioni di valore tra mentori e mentee.

### **Obiettivo**

Obiettivo principale della piattaforma è migliorare lo sviluppo professionale e il coinvolgimento dei dipendenti attraverso programmi di mentoring personalizzati. Essa inoltre, promuove la crescita della leadership, sostiene le iniziative di diversità e inclusione e rafforza le strategie di retention dei talenti.

### **Funzionalità dell'Intelligenza Artificiale (AI)**

MentorcliQ utilizza un sofisticato algoritmo di AI per ottimizzare l'abbinamento tra mentori e mentee. L'algoritmo tiene conto di variabili come competenze, interessi e tratti della personalità per garantire la massima compatibilità tra i partecipanti, favorendo relazioni di mentoring produttive e durature. La piattaforma include anche strumenti di analisi per monitorare l'andamento dei programmi, consentendo agli amministratori di apportare miglioramenti basati sui dati raccolti.

### **Servizi offerti**

La piattaforma fornisce una serie di servizi per supportare i programmi di mentoring, tra cui:

- **Gestione dei Programmi:** strumenti per avviare, gestire e scalare programmi di mentoring da un'unica dashboard centralizzata;
- **Abbinamento Automatico:** AI per abbinare automaticamente mentori e mentee, con la possibilità di intervento manuale da parte degli amministratori;
- **Strumenti di Coinvolgimento:** risorse di formazione, strumenti di comunicazione e promemoria automatici per mantenere attiva la partecipazione;

- **Analisi e Reportistica:** report dettagliati che monitorano partecipazione, soddisfazione e ritorno sull'investimento (ROI) dei programmi;

### **Esempi pratici relativi ai servizi offerti**

Tra gli strumenti avanzati offerti da MentorcliQ troviamo il **Virtual Personality Survey (VPS)**, un sondaggio che permette di raccogliere dati sui partecipanti, ottimizzando l'abbinamento tra mentore e mentee grazie alla funzionalità SMART. Questo sistema garantisce che i percorsi di mentoring siano personalizzati e coerenti con gli obiettivi professionali del mentee, rendendo il programma altamente efficace.

### **Referenze**

- **Iberdrola:** azienda globale nel settore delle utility, ha utilizzato MentorcliQ per implementare una strategia di mentoring a livello mondiale, coinvolgendo diverse regioni come Spagna, Stati Uniti e Brasile. Attraverso il "Digital Mentoring Programme"<sup>2</sup>, programma progettato per accelerare la trasformazione digitale, i dipendenti hanno potuto trasferire conoscenze, condividere esperienze e promuovere un ambiente collaborativo. Questo programma ha favorito inoltre l'upskilling funzionale e ha rafforzato i legami fra i dipendenti;
- **CBRE:** un'azienda globale di servizi immobiliari, si è rivolta a MentorcliQ per supportare i propri dipendenti, specialmente quelli più isolati, grazie al programma "BRIDGE"<sup>3</sup>. Questo programma di mentoring di gruppo ha permesso ai partecipanti di sentirsi parte di una comunità, aumentando il loro senso di appartenenza e soddisfazione sul lavoro. Anche in questo caso, l'attenzione non si è limitata alla formazione, ma ha incluso la creazione di un ambiente di lavoro più inclusivo e integrato, che ha rafforzato la fidelizzazione dei dipendenti e ha migliorato l'engagement generale;

### **Commenti aggiuntivi**

Un aspetto distintivo di MentorcliQ è il supporto dedicato fornito alle aziende da un "Success Coach", che le accompagna in ogni fase del programma, dalla pianificazione all'implementazione fino al monitoraggio dei risultati.

*Includeremo MentorcliQ nell'analisi di benchmarking considerando la capacità della piattaforma di creare abbinamenti mirati attraverso algoritmi avanzati, il suo contributo nel potenziare la retention e lo sviluppo delle competenze dei dipendenti.*

### **Analisi di Benchmarking**

#### **Categoria: Mentoring digitale**

Concentrandosi sulla creazione e gestione di programmi di mentoring per aziende tecnologicamente avanzate, rientra nella categoria del mentoring digitale.

### **Coerenza con lo sviluppo delle competenze manageriali**

La piattaforma supporta lo sviluppo delle competenze manageriali attraverso programmi di mentoring che promuovono lo scambio di esperienze e il miglioramento delle abilità di leadership. I manager possono trarre vantaggio da queste relazioni, acquisendo competenze strategiche per guidare i team, prendere decisioni strategiche e affrontare le sfide organizzative.

### **Adattabilità e personalizzazione**

---

<sup>2</sup>Progettato per facilitare la connessione tra mentori e mentee in ambienti di lavoro sempre più virtuali e remoti.

<sup>3</sup>Iniziativa di mentoring di gruppo progettata per supportare i dipendenti dislocati in diversi siti, soprattutto quelli più isolati a causa della natura del loro lavoro.

MentorcliQ offre grande flessibilità, permettendo alle aziende di configurare vari tipi di mentoring (1:1, di gruppo, interfunzionale) in base alle loro specifiche esigenze. La capacità di integrare strumenti di comunicazione e di adattare i percorsi formativi a contesti diversificati rende la piattaforma ideale per aziende che operano in ambienti dinamici.

### **Engagement e Impatto sui dipendenti**

Il livello di engagement generato dalla piattaforma è elevato. I dipendenti riportano una maggiore soddisfazione e motivazione grazie alla personalizzazione delle esperienze di mentoring e alla possibilità di creare connessioni significative con mentori esperti. La possibilità di misurare l'impatto tramite dashboard dettagliate consente inoltre di monitorare in tempo reale i progressi e l'impatto del programma.

### **Coinvolgimento del team**

MentorcliQ non si limita allo sviluppo individuale ma favorisce anche il coinvolgimento dei team, specialmente attraverso programmi di mentoring di gruppo. Questi programmi aiutano i dipendenti a creare connessioni significative e a rafforzare la coesione all'interno dell'organizzazione, come evidenziato dal programma BRIDGE di CBRE, menzionato precedentemente nella sezione "Referenze".

### **User experience e facilità di utilizzo**

La piattaforma è progettata per garantire un'esperienza utente intuitiva. L'interfaccia permette ai partecipanti di navigare facilmente tra le varie funzionalità, grazie a strumenti di automazione che semplificano il processo di matching e la gestione delle relazioni di mentoring. In particolare, le funzionalità di reportistica e tracciamento dei progressi integrate in un'unica dashboard, rendono l'utilizzo della piattaforma facilmente accessibile, sia per i mentori e mentee sia per gli amministratori dei programmi.

## 2.4 Degreed

---

### **Descrizione generale**

Degreed è una piattaforma di Learning Experience Platform (LXP) progettata per promuovere l'upskilling e il reskilling della forza lavoro. A differenza dei tradizionali sistemi di gestione dell'apprendimento (LMS), Degreed riunisce in un unico luogo tutte le risorse formative, siano esse interne o esterne, offrendo ai dipendenti accesso a contenuti personalizzati in linea con i loro obiettivi professionali. La piattaforma fornisce inoltre una visione completa delle competenze esistenti e di quelle emergenti, consentendo alle aziende di monitorare e gestire in modo strategico il proprio capitale umano.

### **Obiettivo**

L'obiettivo principale della piattaforma è fornire alle organizzazioni gli strumenti necessari per gestire e sviluppare le competenze critiche dei dipendenti, favorendo la crescita professionale e il raggiungimento degli obiettivi aziendali. La piattaforma facilita la mobilità interna attraverso percorsi di carriera personalizzati, collegando competenze acquisite a nuove opportunità di crescita all'interno dell'organizzazione. Inoltre, supporta i manager nel monitoraggio delle competenze del team, aiutandoli a prendere decisioni strategiche basate sui dati relativi allo sviluppo delle capacità.

### **Funzionalità dell'Intelligenza Artificiale (AI)**

L'AI di Degreed è fondamentale per le sue funzionalità di Skill Analytics, che consentono di mappare e identificare le competenze ideali per l'azienda. Attraverso l'intelligenza artificiale, la piattaforma personalizza i percorsi di apprendimento, suggerendo contenuti su misura. Con

l'ausilio di dashboard avanzate, i progressi vengono monitorati in tempo reale, fornendo insight sulle necessità emergenti e aiutando a pianificare interventi formativi mirati.

### Servizi offerti

I servizi della piattaforma includono:

- **Learning Experience Platform (LXP):** un sistema che integra risorse di apprendimento da diverse fonti, rendendole accessibili ai dipendenti in modo intuitivo;
- **Skill Analytics:** strumenti per mappare le competenze, individuare le lacune e pianificare eventuali interventi formativi;
- **Career Mobility:** una funzione che collega le competenze acquisite a nuove opportunità di crescita interna;
- **Degreed Academies:** programmi di apprendimento intensivi progettati per sviluppare competenze specifiche per cluster chiave specifici, come leader emergenti o team tecnici;

### Esempi pratici relativi ai servizi offerti

Tra le best practice, vi è la funzione **Skill IQ**, la quale offre la possibilità agli utenti di tenere traccia e valutare il proprio livello di competenza in diversi ambiti (a seconda della competenza che l'utente vuole sviluppare), in primis attraverso un test che misura il livello primario di sviluppo della competenza stessa e in base ai risultati, fornisce un percorso che include corsi per migliorarla.

### Referenze

- **Itaù Unibanco:** la più grande banca privata del Brasile, si è affidata a Degreed per sostenere la propria trasformazione digitale, creando un ecosistema di apprendimento grazie alla collaborazione tra i reparti HR e IT. Questo ha consentito ai dipendenti di poter sviluppare un nuovo set di competenze, mantenendo l'azienda competitiva in un mercato in continua evoluzione;
- **TEKsystems:** un'azienda di staffing e servizi IT, ha lanciato il programma Level Up con Degreed, migliorando la trasparenza dei percorsi di carriera e introducendo badge digitali per riconoscere i progressi dei dipendenti. Questo approccio ha aumentato l'engagement dei lavoratori e ha permesso loro di mostrare le proprie qualifiche in modo più visibile, anche su piattaforme professionali come LinkedIn;

### Commenti aggiuntivi

Degreed offre un'esperienza di apprendimento flessibile e personalizzata, ma la quantità di contenuti disponibili può rappresentare una sfida per i manager nel selezionare le risorse più pertinenti. Bisogna quindi prestare attenzione alla capacità di filtrare e scegliere i materiali più idonee.

*Considerando la capacità di Degreed di supportare l'upskilling e il reskilling dei dipendenti, di integrare soluzioni di apprendimento personalizzate e di promuovere la crescita delle competenze attraverso tecnologie avanzate, la piattaforma sarà inclusa nell'analisi di benchmarking.*

### Analisi di Benchmarking

#### Categoria: Learning Management & Reskilling

La piattaforma offre un sistema integrato che supporta l'upskilling e il reskilling dei dipendenti, permettendo alle organizzazioni di gestire la formazione in modo scalabile e di rispondere alle necessità emergenti di sviluppo delle competenze, rientrando quindi in questa categoria.

### Coerenza con lo sviluppo delle competenze manageriali

Degreed è progettata per supportare lo sviluppo delle competenze manageriali tramite un

approccio incentrato sulle competenze (*skills-first*), che facilita l'identificazione e il miglioramento delle capacità essenziali.

### **Adattabilità e personalizzazione**

La piattaforma vanta la sua elevata capacità di personalizzazione e adattabilità grazie a strumenti come i Learning Pathways<sup>4</sup> che permettono di creare piani formativi su misura.

Degreed inoltre, si integra perfettamente con i sistemi aziendali esistenti, facilitando un apprendimento fluido e adattabile alle esigenze organizzative.

### **Engagement e Impatto sui dipendenti**

Il livello di engagement generato da Degreed è alto, in quanto la piattaforma coinvolge attivamente i dipendenti attraverso percorsi di apprendimento che sono personalizzabili.

Altro aspetto interessante è che l'AI suggerisce contenuti rilevanti e invia promemoria, incentivando maggiormente i dipendenti a partecipare attivamente ai percorsi di sviluppo, in particolare con un impatto positivo su retention e produttività.

### **Coinvolgimento del team**

La piattaforma favorisce la collaborazione e il coinvolgimento del team attraverso le Degreed Academies<sup>5</sup> e percorsi di apprendimento condivisi, che incentivano lo scambio di conoscenze tra colleghi. Questo modalità è particolarmente utile per integrare nuovi dipendenti, coordinare team su progetti comuni e diffondere competenze strategiche in tutta l'organizzazione.

### **User experience e facilità di utilizzo**

La Learning Experience Platform (LXP) di Degreed offre un'interfaccia intuitiva e facile da usare, con funzionalità di AI che personalizzano i contenuti formativi in base agli interessi degli user. Per di più, la piattaforma permette di monitorare i progressi tramite strumenti di analisi avanzati, migliorando in questa maniera l'esperienza di apprendimento ma soprattutto, semplificando il processo formativo.

## 2.5 Thrive Learning

---

### **Descrizione generale**

Thrive Learning è una piattaforma che combina le funzionalità di un *Learning Management System (LMS)* con quelle di una *Learning Experience Platform (LXP)*, offrendo una soluzione completa che supporta sia l'apprendimento formale che informale. La piattaforma si distingue inoltre, per la sua capacità di integrare contenuti multimediali, la funzionalità di social learning e tutti gli strumenti per la creazione di percorsi formativi personalizzati.

### **Obiettivo**

La piattaforma si propone di abilitare le aziende a sfruttare appieno un approccio formativo che integra il social learning con esperienze di apprendimento coinvolgenti e personalizzate.

L'obiettivo principale di Thrive è infatti quello di creare dei percorsi di sviluppo delle competenze il più interattivi e personalizzati possibile.

### **Funzionalità dell'Intelligenza Artificiale (AI)**

---

<sup>4</sup> Percorsi di apprendimento personalizzati e strutturati che guidano i dipendenti attraverso una serie di contenuti, attività e risorse per sviluppare competenze specifiche.

<sup>5</sup> Permettono di creare percorsi di formazione intensivi e specifici, adattati alle esigenze strategiche dell'azienda, come l'upskilling e il reskilling su competenze critiche.

L'AI gioca un ruolo centrale in Thrive Learning, personalizzando l'esperienza formativa attraverso raccomandazioni basate su competenze e interessi individuali. L'intelligenza artificiale monitora i progressi degli utenti, identifica le competenze da sviluppare e suggerisce contenuti formativi appropriati. Inoltre, Thrive automatizza la distribuzione dei contenuti e l'invio di notifiche per migliorare l'efficacia dei programmi di apprendimento e garantire che gli utenti ricevano costanti aggiornamenti.

### **Servizi offerti**

Tra i servizi offerti dalla piattaforma, menzioniamo:

- **Learning Management System (LMS):** gestione e distribuzione dei contenuti di apprendimento, inclusi onboarding e formazione alla conformità;
- **Learning Experience Platform (LXP):** promuove l'apprendimento collaborativo e l'autoformazione con strumenti di social learning e contenuti multimediali;
- **Skill Development:** creazione di percorsi di sviluppo delle competenze personalizzati, con monitoraggio del progresso;
- **Real-time Analytics:** report dettagliati e analisi in tempo reale per valutare il rendimento delle iniziative di apprendimento e il ritorno sugli investimenti;

### **Esempi pratici relativi ai servizi offerti**

Un esempio di funzionalità di successo è il **Social Learning**, che mette a disposizione strumenti quali forum di discussione, gruppi di apprendimento e la possibilità di condividere articoli, video e risorse in tempo reale tra i membri del team, incoraggiando la collaborazione e lo scambio di conoscenze tra i dipendenti.

### **Referenze**

- **Sky:** azienda leader nel settore delle telecomunicazioni in Europa, si è rivolta a Thrive Learning per gestire la formazione dei dipendenti durante la pandemia. Dopo aver chiuso 60 negozi al dettaglio e adottato lo smart working, Sky ha implementato Thrive come unica piattaforma di apprendimento. L'obiettivo era coinvolgere i dipendenti, migliorare le competenze e fornire supporto ai leader nella gestione dei team. Grazie a questa iniziativa, Sky ha raggiunto oltre 540.000 visualizzazioni mensili di contenuti e un engagement del 90% tra i dipendenti;

### **Commenti aggiuntivi**

Il vero punto di forza è proprio il social learning, che permette ai manager di facilitare non solo la formazione, ma anche lo scambio di conoscenze tra i membri del team, promuovendo così una cultura collaborativa.

*La piattaforma Thrive Learning, combinando le funzionalità di un LMS e di un LXP, e avendo come focus l'apprendimento collaborativo e l'integrazione di strumenti di social learning, verrà inclusa nell'analisi di benchmarking.*

### **Analisi di Benchmarking**

#### **Categoria: Learning Management & Experience Platform (LMS &LXP)**

Presentando funzionalità di un LMS tradizionale integrate con quelle di un LXP e offrendo sia la gestione dei contenuti formativi sia esperienze di apprendimento personalizzate e interattive, la piattaforma rientra in questa categoria.

#### **Coerenza con lo sviluppo delle competenze manageriali**

Thrive supporta efficacemente lo sviluppo delle competenze manageriali attraverso strumenti

come le Skill Progression, le quali hanno la funzione di monitorare i progressi e aiutare a intervenire su eventuali insufficienze, favorendo un approccio orientato alla learning agility e al growth mindset, in linea con gli obiettivi strategici aziendali.

### **Adattabilità e personalizzazione**

La piattaforma eccelle nella personalizzazione dei percorsi di apprendimento, consentendo alle aziende di creare Skill Development Paths che includono contenuti interattivi come video, articoli e simulazioni, dimostrando un'elevata flessibilità.

### **Engagement e Impatto sui dipendenti**

Thrive coinvolge attivamente i dipendenti grazie all'integrazione di social learning e contenuti interattivi. L'AI automatizza le raccomandazioni di contenuti, migliorando il coinvolgimento e mantenendo alto l'interesse degli utenti per l'apprendimento. Questo ha portato a una maggiore partecipazione e un impatto positivo sulla retention e sulla produttività.

### **Coinvolgimento del team**

La piattaforma è più orientata a un apprendimento collaborativo, offrendo strumenti che permettono ai dipendenti di interagire, condividere conoscenze e partecipare a discussioni di gruppo, favorendo la collaborazione e la crescita reciproca.

### **User experience e facilità di utilizzo**

Thrive offre un'interfaccia semplice e intuitiva, che ricorda quella dei social media, rendendo l'interazione semplice da usare per tutti gli utenti. In particolare, la piattaforma garantisce un'esperienza d'uso positiva grazie alla facilità di accesso ai contenuti e alla navigazione tra le varie funzionalità.

## 2.6 Fuel50

---

### **Descrizione generale**

Fuel50 è una piattaforma di AI Talent Marketplace pensata per ottimizzare lo sviluppo delle skill e supportare la crescita professionale all'interno delle aziende. La sua forza risiede nell'architettura avanzata delle competenze, che permette di mappare le abilità dei dipendenti e collegarle a opportunità di crescita, miglioramento e mobilità interna. La piattaforma per giunta, è promotrice di una forza lavoro agile e pronta ad affrontare le sfide future, grazie all'integrazione di funzionalità che supportano l'upskilling e il reskilling.

### **Obiettivo**

L'obiettivo principale della piattaforma è quello di migliorare la gestione del talento, creando un ambiente di lavoro in cui i dipendenti possano esplorare e sviluppare le proprie competenze, garantendo al contempo che le esigenze aziendali siano adeguate alle capacità individuali. Fuel50 inoltre, supporta la pianificazione strategica delle carriere, facilitando il passaggio dei dipendenti verso nuovi ruoli e opportunità all'interno dell'azienda.

### **Funzionalità dell'Intelligenza Artificiale (AI)**

Fuel50 utilizza un sistema di intelligenza artificiale sofisticato per analizzare le competenze presenti nell'impresa e suggerire percorsi di crescita personalizzati per i dipendenti, abbinandoli a opportunità di apprendimento, progetti e ruoli interni. In particolare, la piattaforma si avvale di

una Talent Ontology<sup>6</sup> che aggiorna continuamente le competenze in base alle tendenze del mercato, offrendo alle organizzazioni una visione immediata delle capacità e delle aree di sviluppo necessarie

### Servizi offerti

La piattaforma offre una gamma di servizi che rendono la piattaforma altamente versatile per la gestione del talento:

- **Talent Marketplace:** collega le competenze dei dipendenti con nuove opportunità interne (ruoli, progetti e percorsi di apprendimento);
- **Career Pathing:** strumenti per la creazione di percorsi di carriera personalizzati, che aiutano i dipendenti a esplorare nuove possibilità di crescita all'interno dell'organizzazione;
- **Insights & Analytics:** analisi avanzate per monitorare il progresso delle competenze e prendere decisioni strategiche basate sui dati;
- **Reskilling & Upskilling:** strumenti per la riqualificazione e l'aggiornamento delle competenze, così da garantire una corrispondenza tra le capacità dei dipendenti e gli obiettivi aziendali;

### Esempi pratici relativi ai servizi offerti

Un esempio concreto delle funzionalità di Fuel50 è il **Talent Marketplace**, che offre ai manager la possibilità di visualizzare in tempo reale le competenze del proprio team, identificare le aree di miglioramento e offrire opportunità di sviluppo mirate.

### Referenze

- **KeyBank:** una delle più grandi banche degli Stati Uniti, ha utilizzato Fuel50 per supportare la mobilità interna dei talenti e offrire ai dipendenti maggiore visibilità sulle loro competenze. Grazie alla piattaforma, KeyBank ha allineato il talento interno agli obiettivi aziendali, migliorando l'engagement e supportando i dipendenti nel controllo del proprio percorso professionale.

### Commenti aggiuntivi

Fuel50 offre un'esperienza personalizzata e coinvolgente per i dipendenti, integrando i valori aziendali con le aspirazioni individuali.

*La capacità della piattaforma di integrare l'intelligenza artificiale per migliorare la gestione del talento e facilitare il coinvolgimento dei manager nella crescita del team la rende particolarmente adatta agli obiettivi del progetto, motivo per cui sarà inclusa nell'analisi di benchmarking.*

### Analisi di Benchmarking

#### Categoria: AI Talent Marketplace

Poiché la sua specializzazione principale è quella di offrire una soluzione completa per la gestione del talento e delle competenze tramite l'utilizzo dell'intelligenza artificiale, la collochiamo in questa categoria.

### Coerenza con lo sviluppo delle competenze manageriali

Fuel50 è progettata per favorire lo sviluppo delle competenze manageriali attraverso strumenti di career pathing e supporto alla mobilità interna.

---

<sup>6</sup> Tecnologia che consente alle aziende di mappare, organizzare e gestire le capacità dei dipendenti.

### **Adattabilità e personalizzazione**

La piattaforma si distingue per la sua capacità di personalizzazione, grazie all'utilizzo di una Talent Ontology e delle funzionalità avanzate di AI. Fuel50 consente la creazione di percorsi di crescita su misura, garantendo un adattamento flessibile alle esigenze di business. Questa capacità, oltre a consentire ai manager di monitorare i progressi dei team e prendere decisioni informate basate su dati concreti, rende la soluzione digitale particolarmente adatta per progetti di reskilling e upskilling su larga scala.

### **Engagement e Impatto sui dipendenti**

La piattaforma è conosciuta anche per il suo impatto positivo sull'engagement dei dipendenti. Utilizzando strumenti di AI per raccomandare percorsi di carriera e opportunità formative, Fuel50 promuove un ambiente dove i dipendenti si sentono supportati nella crescita professionale, incentivando soprattutto l'autonomia dei dipendenti nella gestione delle proprie carriere, con un impatto positivo su retention e soddisfazione.

### **Coinvolgimento del team**

Fuel50 promuove il coinvolgimento del team facilitando la collaborazione attraverso progetti e percorsi di apprendimento condivisi. La piattaforma consente in aggiunta ai dipendenti, di lavorare insieme su obiettivi comuni, favorendo lo scambio di conoscenze e una crescita collettiva all'interno dell'organizzazione.

### **User experience e facilità di utilizzo**

La piattaforma è stata disegnata per essere user-friendly, con un'interfaccia semplice che facilita la navigazione e l'accesso alle risorse disponibili. I dipendenti infatti possono esplorare opportunità di carriera, accedere ai percorsi formativi suggeriti e monitorare i propri progressi attraverso una dashboard centralizzata.

## 2.7 Butterfly.ai

---

### **Descrizione generale**

Butterfly.ai è una piattaforma di coaching e sviluppo della leadership che si rivolge principalmente ai manager, in particolare quelli alle prime esperienze. La piattaforma raccoglie feedback in tempo reale dai membri del team attraverso sondaggi brevi e anonimi, trasformando questi dati in suggerimenti pratici e piani d'azione personalizzati. Questo approccio mira a migliorare le capacità di leadership dei manager, rafforzando la comunicazione e il coinvolgimento dei team.

### **Obiettivo**

L'obiettivo principale della piattaforma è di democratizzare la formazione alla leadership, rendendola accessibile a tutti i manager, anche a quelli senza un'esperienza formativa formale. Essa si propone inoltre, di colmare il gap di competenze attraverso un coaching continuo basato su feedback, che consente ai manager di adattarsi velocemente alle esigenze del team.

### **Funzionalità dell'Intelligenza Artificiale (AI)**

Butterfly.ai sfrutta l'intelligenza artificiale per fornire un coaching personalizzato basato sui dati raccolti. L'AI elabora i feedback ricevuti dai team e, attraverso un assistente virtuale chiamato Felix, fornisce consigli personalizzati e contenuti di formazione in tempo reale. Inoltre, la piattaforma analizza il sentiment dei dipendenti, individuando aree critiche da migliorare e suggerendo interventi specifici per i manager.

## Servizi offerti

Tra i servizi che supportano i manager nello sviluppo delle loro capacità di leadership menzioniamo:

- **Coaching personalizzato:** grazie all'AI, i manager ricevono suggerimenti su come affrontare specifiche sfide di leadership;
- **Feedback in tempo reale:** raccolta continua di feedback dai dipendenti tramite sondaggi brevi e anonimi;
- **Dashboard interattive:** visualizzazione intuitiva dei risultati dei sondaggi, con possibilità di analizzare i trend e le performance del team;
- **Actionable Insights:** raccomandazioni basate sui dati per aiutare i manager a prendere decisioni informate;
- **Employee Sentiment Analysis:** analisi del sentiment dei dipendenti per migliorare la soddisfazione e l'engagement all'interno dell'organizzazione;

## Esempi pratici relativi ai servizi offerti

Una funzionalità innovativa di Butterfly.ai è **Leadership tips**, che fornisce suggerimenti personalizzati ai manager, migliorando le loro capacità di leadership in base ai feedback ricevuti. Questa funzione mantiene i manager aggiornati sulle best practice del settore, assicurando un percorso di crescita coerente con gli obiettivi dell'azienda.

## Referenze

- **Dura-Line:** azienda del settore manifatturiero, ha utilizzato la piattaforma per migliorare l'engagement dei dipendenti e ridurre il turnover. Attraverso l'utilizzo della stessa, l'azienda ha registrato un calo pari al 37% nel turnover dei lavoratori e un aumento dell'80% nel punteggio dell'umore del team. Così Butterfly.ai ha facilitato una comunicazione più efficace e ha migliorato la capacità di leadership;

## Commenti aggiuntivi

Sebbene offra diversi strumenti per il miglioramento della leadership/engagement, è più focalizzata sul benessere e sulle emozioni del team piuttosto che sulla formazione manageriale.

*Il suo focus principale è il miglioramento delle soft skills e la gestione del benessere emotivo dei team, piuttosto che lo sviluppo strategico delle competenze manageriali in un contesto di trasformazione aziendale. Per questo motivo, si è deciso di non includerla nell'analisi di benchmarking.*

## 2.8 360Learning

---

### Descrizione generale

360Learning è una piattaforma di Learning Management System (LMS) che combina le funzionalità classiche di un LMS con un approccio collaborativo all'apprendimento. Questa piattaforma permette alle aziende di trasformare i propri esperti interni in formatori, decentralizzando la creazione di contenuti formativi e rendendola accessibile a tutti i membri del team.

### Obiettivo

L'obiettivo della piattaforma è facilitare la crescita attraverso un modello di sviluppo collettivo delle competenze, che permette alle aziende di sfruttare conoscenze già presenti all'interno dei team. 360Learning mira inoltre, a migliorare l'accesso alla formazione e a ridurre i tempi di

creazione dei corsi, rendendo l'apprendimento più dinamico e immediato.

### **Funzionalità dell'Intelligenza Artificiale (AI)**

360Learning utilizza l'intelligenza artificiale per automatizzare la creazione di contenuti formativi, come la generazione di quiz e domande in base al materiale esistente. Inoltre, l'AI viene impiegata per identificare le competenze mancanti nei team, suggerendo contenuti formativi personalizzati per colmare tali gap.

### **Servizi offerti**

360Learning offre una gamma di servizi che comprendono:

- **Collaborative Learning:** consente agli esperti interni di creare e condividere corsi formativi, decentralizzando la formazione e promuovendo il coinvolgimento diretto dei manager;
- **AI-powered Content Creation:** utilizza l'intelligenza artificiale per automatizzare la creazione di corsi e quiz;
- **Learning Analytics:** fornisce strumenti avanzati per monitorare l'efficacia dei corsi e l'engagement dei dipendenti;
- **Compliance Training:** gestione automatizzata della formazione obbligatoria, con iscrizioni, promemoria e certificazioni;

### **Esempi pratici relativi ai servizi offerti**

Il **Collaborative Learning** rappresenta un servizio cruciale per coinvolgere i manager nel processo formativo, consentendo loro di condividere e creare percorsi di apprendimento per i propri team. In questo modo, i manager partecipano direttamente allo sviluppo delle competenze dei membri del team.

### **Referenze**

- **AlphaSights:** azienda del settore dei servizi di informazione, ha sfruttato la piattaforma 360Learning per migliorare la propria strategia di onboarding. Utilizzando esperti interni per decentralizzare la formazione, AlphaSights ha formato oltre 1500 dipendenti in tutto il mondo, ottenendo un tasso di soddisfazione del 99% nei programmi di onboarding;

### **Commenti aggiuntivi**

Il suo elemento distintivo, ovvero l'approccio metodologico basato sull'apprendimento collettivo, può diventare un limite qualora i manager non siano adeguatamente preparati a guidare il processo.

*La piattaforma 360Learning, grazie alla sua focalizzazione sulla collaborazione e alla possibilità di coinvolgere direttamente i manager nel processo formativo, risulta idonea per l'inclusione nell'analisi di benchmarking.*

### **Analisi di Benchmarking**

#### **Categoria: Collaborative Learning Management System (LMS)**

A differenza dei tradizionali sistemi di LMS, la piattaforma offre il vantaggio di un approccio collaborativo all'apprendimento, motivo per cui la collochiamo in questa categoria.

### **Coerenza con lo sviluppo delle competenze manageriali**

La piattaforma si adatta perfettamente allo sviluppo delle competenze manageriali, poiché permette ai manager di assumere un ruolo attivo nella creazione di contenuti formativi e nella gestione della crescita del team, agevola soprattutto l'individuazione di quelle competenze che possono essere critiche da sviluppare .

### **Adattabilità e personalizzazione**

360Learning offre un'alta flessibilità nella creazione di percorsi formativi, grazie agli strumenti di co-authoring che permettono agli esperti interni di creare e aggiornare rapidamente i contenuti. La piattaforma si adatta facilmente alle necessità formative dell'azienda, consentendo la personalizzazione dei percorsi di apprendimento e garantendo che l'apprendimento sia sempre rilevante per i dipendenti.

Le funzionalità di AI permettono inoltre di personalizzare i contenuti in base ai progressi e alle esigenze specifiche di ciascun utente.

### **Engagement e Impatto sui dipendenti**

L'engagement generato dalla piattaforma è particolarmente elevato, poiché gli utenti possono interagire direttamente con i contenuti e i colleghi attraverso forum, feedback e strumenti di collaborazione, migliorando così la qualità dell'apprendimento. Secondo casi studio interni, la piattaforma ha raggiunto un tasso di completamento dei corsi del 91%, significativamente superiore rispetto ai tradizionali LMS.

### **Coinvolgimento del team**

360Learning è progettata per supportare principalmente per il coinvolgimento del team, rendendo la creazione dei corsi un'attività condivisa. I manager partecipano direttamente alla creazione di contenuti formativi, coinvolgendo i loro team e promuovendo un clima di apprendimento basato sulla cooperazione.

### **User experience e facilità di utilizzo**

L'interfaccia è intuitiva, progettata per facilitare la creazione e l'accesso ai contenuti formativi. I dipendenti possono navigare facilmente tra i corsi, monitorare i propri progressi e accedere ai contenuti aggiornati.

## 2.9 BetterUp

---

### **Descrizione generale**

BetterUp è una piattaforma di *Human Transformation* che combina coaching personalizzato e intelligenza artificiale per supportare la crescita individuale e aziendale. Utilizzata da aziende leader in diversi settori, la piattaforma mira a migliorare le performance dei dipendenti, con un focus particolare sulle capacità di leadership e gestione del cambiamento. La piattaforma si distingue per di più per la sua attenzione allo sviluppo completo dell'individuo, integrando anche il benessere mentale come elemento chiave del miglioramento delle performance lavorative.

### **Obiettivo**

L'obiettivo della piattaforma è favorire una trasformazione umana a livello aziendale, favorendo il miglioramento della gestione delle competenze dei manager attraverso percorsi di sviluppo personalizzabili. Andando nel dettaglio, BetterUp si occupa di potenziare le capacità di leadership e la capacità di adattamento dei manager, con un focus sulla gestione del cambiamento. Grazie infatti a un approccio centrato sullo sviluppo dell'individuo, la piattaforma consente ai leader di migliorare le loro competenze contribuendo anche al raggiungimento delle priorità aziendali.

### **Funzionalità dell'Intelligenza Artificiale (AI)**

BetterUp si avvale di un sistema di intelligenza artificiale, noto come *IdentifyAI*®, per poter ottimizzare i percorsi di coaching e monitorare in modo accurato i progressi degli user. L'AI ha il

compito di facilitare il match coach/dipendenti, basandosi su analisi delle competenze e necessità individuali. Infine, fornisce feedback in tempo reale e suggerimenti personalizzati per migliorare l'esperienza di coaching, oltre a utilizzare dashboard analitiche per monitorare l'impatto sulle performance aziendali.

### Servizi offerti

BetterUp offre un set completo di servizi, ovvero:

- **Coaching personalizzato:** sessioni di coaching individuale assieme a coach certificati;
- **BetterUp Care®:** un servizio specializzato nel benessere mentale e nella capacità di adattamento, che supporta i manager nell'affrontare lo stress e le sfide quotidiane;
- **BetterUp Lead™ e Manage™:** soluzioni dedicate alla crescita delle capacità di leadership e gestione operativa;
- **People Analytics:** strumenti per misurare l'impatto del coaching attraverso dashboard dettagliate, utili per monitorare la crescita e prendere decisioni strategiche sulle risorse umane;

### Esempi pratici relativi ai servizi offerti

Come esempio di funzionalità di successo, ne menzioniamo 3:

1. **BetterUp Leader:** questa soluzione è progettata per sviluppare le capacità di leadership a livelli più alti, come dirigenti e leader strategici. Offre infatti strumenti di coaching avanzato per migliorare la visione strategica, la capacità di prendere decisioni in modo consapevole e il potenziale di influenzare positivamente l'organizzazione;
2. **BetterUp Manager:** si concentra specificamente sulla crescita e sul supporto dei manager, con l'obiettivo di potenziare le loro capacità di gestione quotidiana e di leadership all'interno dei team;
3. **BetterUp Care:** fornisce ai manager strumenti specifici per gestire lo stress e il benessere mentale, aiutandoli ad affrontare le sfide lavorative con maggiore resilienza;

### Referenze

- **Salesforce:** impresa statunitense di cloud computing, ha utilizzato la piattaforma per potenziare le capacità di coaching e sviluppo dei propri leader. Grazie alla piattaforma, Salesforce ha registrato un miglioramento del 20% nella produttività dei propri dipendenti e ha notato un impatto significativo sulla capacità di gestione del cambiamento all'interno dell'organizzazione;

### Commenti aggiuntivi

L'integrazione del coaching con il benessere mentale, che abbiamo visto con BetterUp Care, può rappresentare oggi un valore aggiunto unico grazie a un approccio olistico che combina supporto umano e formativo.

*In conclusione, la capacità della piattaforma di personalizzare i percorsi di sviluppo e l'attenzione al benessere mentale dei manager rispondono ai requisiti del progetto di promuovere la crescita delle competenze manageriali; per questo motivo, BetterUp verrà inclusa nell'analisi di benchmarking.*

### Analisi di Benchmarking

#### Categoria: Digital coaching & Leadership Development

A differenza delle tradizionali soluzioni di e-learning, BetterUp offre un approccio dinamico e integrato, mirato a supportare la crescita dei leader e dei manager attraverso l'uso di coaching personalizzato e di strumenti analitici avanzati, collocandosi così in questa categoria.

### **Coerenza con lo sviluppo delle competenze manageriali**

La piattaforma supporta attivamente lo sviluppo di competenze critiche per i manager moderni, tra cui la gestione del cambiamento, la capacità decisionale e la promozione di un growth mindset. Per di più, grazie ai percorsi di coaching basati su evidenze, BetterUp aiuta i leader a migliorare la loro consapevolezza e capacità di influenzare positivamente i team, creando manager più adattabili alle sfide aziendali.

### **Adattabilità e personalizzazione**

BetterUp offre un'elevata capacità di personalizzazione grazie a strumenti come IdentifyAI®. I manager possono accedere a sessioni di coaching individuale, risorse interattive e contenuti specifici per le loro necessità, garantendo un percorso formativo completo e adatto a ogni individuo e alle esigenze dell'azienda.

### **Engagement e Impatto sui dipendenti**

L'engagement dei dipendenti aumenta significativamente con l'implementazione della piattaforma, grazie a percorsi di coaching personalizzati che migliorano la produttività (+20%) e il coinvolgimento generale. Le aziende che adottano la piattaforma inoltre, riportano un miglioramento nella retention del personale e nella crescita delle competenze.

### **Coinvolgimento del team**

BetterUp incoraggia il coinvolgimento del team attraverso funzionalità come Coaching Circles<sup>7</sup> e feedback a 360 gradi. Questi strumenti permettono ai partecipanti di condividere esperienze e prospettive, affrontando difficoltà comuni insieme ai colleghi e beneficiando del supporto di un coach esperto, migliorando così la coesione e la collaborazione.

### **User experience e facilità di utilizzo**

La piattaforma presenta un'interfaccia user-friendly e un approccio mobile-first, che consente ai manager di accedere facilmente alle risorse di coaching da qualsiasi dispositivo.

## 2.10 Tetra

---

### **Descrizione generale**

Tetra è una piattaforma di gestione della conoscenza progettata per aiutare le aziende a centralizzare e condividere informazioni interne in modo efficiente. Integrando funzionalità come un sistema di knowledge base e automazione dei contenuti, consente ai team di creare, gestire e recuperare informazioni rapidamente, migliorando la comunicazione interna e diminuendo il tempo speso dai dipendenti nella ricerca di risposte a domande ricorrenti.

### **Obiettivo**

La piattaforma mira a ridurre il tempo sprecato dai dipendenti nella ricerca di risposte e a migliorare la collaborazione interna, trasformando la conoscenza aziendale in un sistema centralizzato e accessibile.

### **Funzionalità dell'Intelligenza Artificiale (AI)**

Tetra utilizza un assistente AI chiamato Kai, che risponde automaticamente alle domande dei dipendenti attingendo alle informazioni presenti nella knowledge base. Se Kai non è in grado di

---

<sup>7</sup> Sessioni di coaching di gruppo guidate da coach certificati.

fornire una risposta adeguata, la domanda viene automaticamente indirizzata a un esperto del tema, garantendo così una gestione costantemente aggiornata delle informazioni aziendali.

### Servizi offerti

I servizi offerti dalla piattaforma per la gestione della conoscenza includono:

- **Knowledge Base Interna:** creazione di una knowledge base accessibile e ben organizzata, integrando contenuti già esistenti provenienti da fonti come Google Docs e altri archivi;
- **Q&A Automatizzato:** un sistema di domande e risposte automatizzato che documenta le interazioni, trasformandole in informazioni facilmente accessibili per il futuro;
- **Verifica dei Contenuti:** designazione di esperti interni per verificare e aggiornare periodicamente le informazioni, assicurando l'accuratezza e la rilevanza dei dati;
- **Integrazioni con strumenti di comunicazione:** permette di rispondere alle domande direttamente nei canali di chat aziendali, migliorando l'accesso rapido alle informazioni.

### Esempi pratici relativi ai servizi offerti

La funzionalità **Company Wiki** è particolarmente interessante, presentandosi come un deposito collaborativo di informazioni che funge da unica fonte per i dipendenti, consentendo modifiche e contributi immediati da parte di tutti. Tra i vantaggi che ne derivano vi sono una maggiore soddisfazione sul lavoro, una semplificazione del processo di onboarding e un incremento della produttività.

### Referenze

- **Techstars:** azienda di investimenti, ha adottato Tetra per unificare la gestione delle informazioni interne, migliorando notevolmente la collaborazione tra i dipendenti. Ovvero: prima dell'implementazione, l'azienda utilizzava diversi strumenti come Google Docs, riscontrando difficoltà nel mantenere le informazioni aggiornate. Con Tetra, è stato creato un repository centrale che ha ridotto il tempo speso a rispondere alle domande frequenti e ha aumentato l'efficienza del team, con il 90% dei dipendenti attivamente coinvolti nell'uso della piattaforma;

### Commenti aggiuntivi

Il suo focus principale non è lo sviluppo delle competenze manageriali bensì lo sviluppo della conoscenza in generale.

*Considerando gli obiettivi del progetto, che mirano a esplorare come l'intelligenza artificiale possa supportare lo sviluppo delle competenze manageriali e promuovere un growth mindset, Tetra non risulta perfettamente idonea e quindi non rientrerà nell'analisi di benchmarking.*

## 2.11 FLEXA

---

### Descrizione generale

FLEXA è una piattaforma di continuous learning sviluppata dalla Graduate School of Management del Politecnico di Milano in collaborazione con Microsoft. Si configura come un digital mentor che utilizza l'intelligenza artificiale per analizzare le competenze degli utenti e proporre percorsi di formazione personalizzati. I contenuti formativi includono corsi, webinar e pillole di apprendimento quotidiano selezionati dai docenti del Politecnico di Milano, permettendo agli utenti di aggiornarsi costantemente e integrando il percorso formativo con i propri impegni professionali e personali.

## Obiettivo

La piattaforma è progettata per accompagnare professionisti nella definizione di un piano di crescita individuale, migliorando le loro capacità tecniche, digitali e manageriali.

## Funzionalità dell'Intelligenza Artificiale (AI)

FLEXA sfrutta l'intelligenza artificiale per personalizzare i percorsi di apprendimento, analizzando il profilo delle competenze, suggerendo contenuti formativi specifici e valutando i progressi attraverso un sistema di skill assessment.

## Servizi offerti

La piattaforma include diversi servizi per la formazione continua, ovvero:

- **Assessment delle competenze:** identifica le aree di miglioramento degli utenti mediante valutazioni periodiche;
- **Percorsi formativi personalizzati:** crea piani di studio con contenuti personalizzati e selezionati dai docenti del Politecnico di Milano;
- **Pillole di formazione quotidiana:** offre contenuti formativi brevi che permettono agli user di aggiornarsi quotidianamente su temi rilevanti;
- **Opportunità di mentorship:** fornisce l'accesso a programmi di mentoring per favorire il confronto con professionisti senior e lo sviluppo di competenze trasversali;

## Esempi pratici relativi ai servizi offerti

Un esempio concreto è la funzionalità di **Career coach digitale**: che, analizzando il profilo dell'utente, i suoi interessi e le competenze, suggerisce contenuti formativi ed eventi rilevanti per colmare il gap competenze-obiettivi professionali

## Referenze

- **Flipdish:** azienda che offre soluzioni di ordinazione online per ristoranti e imprese della ristorazione, ha utilizzato FLEXA per ottimizzare le strategie di reclutamento. La piattaforma ha contribuito a ridurre i costi di assunzione e a raggiungere gli obiettivi aziendali in soli sei mesi.

## Commenti aggiuntivi

Si concentra sulla crescita delle competenze in un contesto ampio di attori includendo studenti, professionisti e aziende in diversi settori.

*Pur essendo una piattaforma avanzata per la formazione, si rivolge a un pubblico eterogeneo, tra studenti e professionisti, piuttosto che a una formazione specificamente mirata ai manager. Pertanto, non sarà oggetto dell'analisi di benchmarking.*

## 2.12 Docebo Skill

---

### Descrizione generale

Docebo Skills è una piattaforma di formazione che punta a migliorare le competenze dei dipendenti attraverso un approccio personalizzato e data-driven. Integrata all'interno del sistema di Learning Management System (LMS) di Docebo, la piattaforma aiuta le aziende a mappare le competenze esistenti, identificare eventuali gap e sviluppare percorsi formativi su misura per ciascun utente.

### Obiettivo

La piattaforma è progettata per aiutare manager e responsabili delle risorse umane a identificare le competenze necessarie per i diversi ruoli aziendali e a creare percorsi formativi personalizzati,

coerenti con i propri obiettivi personali e lavorativi.

### **Funzionalità dell'Intelligenza Artificiale (AI)**

L'intelligenza artificiale è centrale in Docebo Skill, con strumenti che analizzano le competenze dei dipendenti e suggeriscono percorsi di apprendimento personalizzati. L'AI facilita la creazione automatica dei contenuti formativi, ottimizzando la distribuzione e migliorando l'engagement degli utenti. Inoltre, il sistema genera report dettagliati per consentire ai manager di monitorare i progressi e intervenire tempestivamente.

### **Servizi offerti**

Docebo Skills dispone di una vasta gamma di servizi:

- **Assessment delle competenze:** strumenti finalizzati a valutare le competenze esistenti e identificare i margini di progresso;
- **Percorsi di apprendimento personalizzati:** raccomandazioni di contenuti formativi in base ai bisogni specifici dei dipendenti;
- **Gestione delle certificazioni:** monitoraggio del completamento dei corsi e gestione delle certificazioni professionali;
- **Integrazioni con strumenti aziendali:** possibilità di integrare la piattaforma con sistemi HR e altri strumenti per facilitare la gestione dei dati formativi.

### **Esempi pratici relativi ai servizi offerti**

Come esempio proponiamo l'**Embedded Learning**<sup>8</sup>, un sistema di apprendimento 'just-in-time' integrato direttamente nelle applicazioni aziendali. Questo approccio elimina le barriere all'accesso alle informazioni, permettendo ai dipendenti di sviluppare le proprie competenze senza dover interrompere le attività quotidiane.

### **Referenze**

- **Samsung:** famosa società di elettronica, ha implementato la piattaforma per migliorare la formazione dei suoi venditori a livello globale. Attraverso Docebo, ha potuto creare un network di esperti in-store, utilizzando un sistema di apprendimento che ha reso disponibili aggiornamenti sui prodotti e informazioni direttamente tramite dispositivi mobili. Questa soluzione ha permesso ai venditori di accedere facilmente ai materiali formativi, migliorando la loro preparazione sul campo e la capacità di rispondere alle esigenze dei clienti;

### **Commenti aggiuntivi**

Per organizzazioni con una forte esigenza di coaching individuale e sviluppo della leadership, potrebbe essere più utile affiancare Docebo a soluzioni specificamente orientate al coaching manageriale, per ottenere un supporto più mirato nella crescita dei leader aziendali.

*La piattaforma non si limita a fornire contenuti formativi, ma crea un ambiente di apprendimento che valorizza l'adattabilità e la crescita continua, caratteristiche essenziali per trasformare manager in formatori capaci di guidare i propri team. Pertanto, verrà inclusa nell'analisi di benchmarking.*

### **Analisi di Benchmarking**

#### **Categoria: Learning Management System (LMS)**

Essendo parte integrante della piattaforma di Docebo e occupandosi della gestione e distribuzione di programmi formativi in contesti aziendali, rientra in questa categoria.

---

<sup>8</sup> In italiano "apprendimento integrato all'esperienza lavorativa"

### **Coerenza con lo sviluppo delle competenze manageriali**

La piattaforma risponde alle esigenze di sviluppo delle competenze manageriali, promuovendo un approccio personalizzato che migliora la learning agility e potenzia sia le competenze tecniche che le soft skills.

### **Adattabilità e personalizzazione**

Docebo Skill è altamente personalizzabile. La piattaforma è in grado di suggerire automaticamente i corsi più adatti a ciascun utente, basandosi sulle competenze da sviluppare e sui risultati delle valutazioni periodiche. Gli amministratori hanno la possibilità di configurare set di competenze specifici, associando ciascuna di esse a contenuti formativi mirati. Questo sistema consente di assegnare abilità precise a interi team o a singoli dipendenti, facilitando un monitoraggio accurato dei progressi formativi e della crescita delle competenze all'interno dell'azienda. Inoltre, è possibile definire livelli di competenza target, assicurando che ogni dipendente abbia chiari gli obiettivi da raggiungere, e favorendo così un percorso di crescita ben strutturato e allineato alle necessità aziendali.

### **Engagement e Impatto sui dipendenti**

La piattaforma offre diverse funzionalità per migliorare l'engagement, garantendo un'esperienza formativa coinvolgente e interattiva. Tra queste, vi sono elementi di gamification, come l'assegnazione di badge, punti e classifiche, che stimolano la partecipazione attiva degli utenti. Inoltre, DoceboSkills mette a disposizione strumenti di feedback in tempo reale, migliorando la qualità delle sessioni di apprendimento e facendo sentire gli utenti sempre supportati e guidati. Infine, consente l'integrazione di elementi di social learning, attraverso i quali i dipendenti possono condividere conoscenze ed esperienze tramite forum interni e sessioni di mentoring virtuali.

### **Coinvolgimento del team**

Docebo Skills integra strumenti come discussioni di gruppo, forum e chat per facilitare il peer-to-peer learning, permettendo ai membri del team di scambiarsi idee, rispondere a domande e condividere esperienze di apprendimento. Questo tipo di interazione oltre a migliorare la coesione del gruppo, consente soprattutto di costruire una comunità di apprendimento attiva, in cui le conoscenze e le best practice vengono condivise tra colleghi.

### **User experience e facilità di utilizzo**

La piattaforma è pensata per ridurre al minimo il tempo necessario per imparare a utilizzarla, garantendo un'esperienza senza attriti sia per gli utenti finali che per gli amministratori. Questo approccio riduce la necessità di formazione specifica per l'utilizzo della piattaforma e permette agli utenti di concentrarsi direttamente sull'apprendimento.

## 2.13 Zavvy

---

### **Descrizione generale**

Zavvy è una piattaforma di Learning Management System (LMS) all'avanguardia, progettata per centralizzare la gestione della formazione, delle performance e della crescita dei dipendenti. La sua versatilità si evidenzia nelle numerose funzionalità, tra cui l'integrazione con SCORM (Sharable Content Object Reference Model)<sup>9</sup>, la gestione degli eventi live, l'accesso a librerie esterne e strumenti di gestione del budget formativo.

---

<sup>9</sup> È uno standard per i sistemi di e-learning che definisce come creare contenuti didattici che possano essere condivisi e riutilizzati tra diverse piattaforme di Learning Management System (LMS).

## Obiettivo

La piattaforma vuole trasformare il modo in cui i dipendenti vivono la loro crescita professionale, rendendo ogni fase del loro percorso—dall'onboarding, al coaching, fino alla gestione delle performance—semplice, automatizzata e orientata ai bisogni specifici dell'individuo e dell'organizzazione.

## Funzionalità dell'Intelligenza Artificiale (AI)

L'AI interviene nell'automatizzazione dell'assegnazione di corsi ed eventi in base a criteri predefiniti, perfezionando i tempi di gestione e garantendo che i contenuti giusti vengano proposti ai dipendenti appropriati al momento opportuno. Inoltre, l'integrazione dell'intelligenza artificiale facilita anche la creazione dei contenuti, aiutando a superare il blocco creativo e accelerando il processo di stesura delle bozze, rendendolo fino a 10 volte più rapido.

## Servizi offerti

I servizi offerti dalla piattaforma sono:

- **Gestione delle Performance:** strumenti per la valutazione delle performance dei dipendenti e la gestione dei feedback, così che i dipendenti ricevano un supporto costante e abbiano chiari gli obiettivi da raggiungere;
- **Onboarding e Formazione:** offre percorsi formativi personalizzati che permettono ai nuovi dipendenti di integrarsi rapidamente nella cultura aziendale e acquisire le competenze necessarie, aiutando l'impresa a ridurre i tempi di adattamento e a migliorare la produttività sin dai primi giorni in azienda;
- **Career Pathing:** creazione di percorsi di carriera trasparenti e personalizzati, aiutando i dipendenti a visualizzare le competenze necessarie per avanzare nei loro ruoli;
- **Gestione delle Competenze:** monitoraggio delle competenze aziendali con feedback a 360° e analisi dettagliate per identificare le aree di miglioramento e creare piani di sviluppo mirati;

## Esempi pratici relativi ai servizi offerti

Zavvy offre un **software per la gestione della matrice delle competenze**, progettato per supportare le aziende nell'identificazione delle competenze chiave. Il software mette a disposizione visualizzazioni dettagliate che consentono di approfondire l'analisi, mettendo in luce i punti di forza e individuando le opportunità di sviluppo all'interno dell'organizzazione.

## Referenze

- **Freeletics:** azienda specializzata nel settore del fitness digitale, che grazie a Zavvy ha potuto implementare il People Manager Roundtable, un'attività di apprendimento tra pari in cui i leader aziendali condividono esperienze e risolvono insieme sfide manageriali quotidiane. Il risultato è stato un miglioramento della leadership e una maggiore coesione tra i manager;

## Commenti aggiuntivi

Adotta un approccio all'apprendimento basato sulla trasparenza delle analisi, fornendo una guida oggettiva per evitare investimenti formativi casuali.

*Zavvy unifica in un'unica piattaforma tutti gli strumenti di gestione dei talenti che solitamente vengono utilizzati separatamente, semplificando i processi per i dipendenti e creando connessioni intelligenti tra le diverse funzioni. Per questo motivo, verrà inclusa nell'analisi di benchmarking.*

## Analisi di Benchmarking

### **Categoria: Learning Management System (LMS)**

Sebbene si presenti come una piattaforma completa per la crescita dei dipendenti, il suo focus principale è la gestione dell'apprendimento (LMS). Pertanto, rientra in questa categoria.

### **Coerenza con lo sviluppo delle competenze manageriali**

Zavvy supporta efficacemente lo sviluppo delle competenze manageriali grazie ai suoi strumenti di feedback a 360°, alla gestione delle performance e alla creazione di percorsi di carriera personalizzati. Questi elementi aiutano i manager a monitorare i progressi e a garantire un allineamento tra le competenze e gli obiettivi aziendali.

### **Adattabilità e personalizzazione**

Una frase che descrive l'alto livello di personalizzazione della piattaforma è: *"Scegli un corso dalla nostra libreria o creane uno tuo. Combina formati moderni come il microapprendimento e le attività di gruppo per offrire corsi più innovativi rispetto ai tradizionali corsi online."*<sup>10</sup>

Inoltre, per quanto concerne l'adattabilità, la piattaforma supporta vari formati di apprendimento, come il social learning e il microlearning, integrandosi con strumenti come Slack<sup>11</sup> e Microsoft Teams, garantendo in questa maniera un'esperienza di apprendimento immersiva e partecipativa.

### **Engagement e Impatto sui dipendenti**

Zavvy consente di creare quiz a scelta multipla per consolidare le conoscenze acquisite, offrendo un modo semplice per valutare i progressi degli utenti e mantenere alto l'engagement. Inoltre, per gratificare e coinvolgere ulteriormente gli utenti, rilascia certificati che attestano le competenze acquisite dai dipendenti, offrendo un riconoscimento tangibile dei risultati raggiunti attraverso i percorsi di apprendimento.

### **Coinvolgimento del team**

La piattaforma promuove la collaborazione e la crescita del team attraverso percorsi di formazione condivisi e momenti di feedback individuale, come le riunioni 1:1. I manager possono supportare attivamente lo sviluppo dei loro team, bilanciando le esigenze individuali con quelle di gruppo, per creare un ambiente di apprendimento inclusivo e partecipativo.

### **User experience e facilità di utilizzo**

Zavvy presenta un'interfaccia user-friendly, che ricorda strumenti come Word o Notion. Questa semplicità facilita la creazione e la gestione dei contenuti formativi, rendendo il processo di apprendimento fluido e accessibile per tutti i livelli aziendali.

## 2.14 Pack

---

### **Descrizione generale**

Pack è una piattaforma dedicata alla crescita professionale e personale dei dipendenti, che offre programmi di mentoring e coaching personalizzati. La sua peculiarità è rappresentata dal coinvolgimento di una rete di mentor internazionali, con l'obiettivo di supportare lo sviluppo delle competenze chiave, quali leadership, mentalità innovativa e gestione della complessità.

### **Obiettivo**

L'obiettivo di Pack è potenziare le competenze critiche e comunicative dei suoi utenti, stimolando la curiosità e l'autonomia attraverso un approccio formativo che integra processi di mentoring e

---

<sup>10</sup> Dal sito: <https://www.zavvy.io/it>

<sup>11</sup> È una piattaforma che offre canali tematici dove i membri del team possono scambiarsi messaggi, condividere file e collaborare in tempo reale.

coaching.

### **Funzionalità dell'Intelligenza Artificiale (AI)**

L'integrazione dell'AI in Pack utilizza un algoritmo avanzato per facilitare il "matching" tra mentor e mentee, garantendo che ogni abbinamento risponda alle esigenze dei partecipanti. Inoltre, l'intelligenza artificiale personalizza ulteriormente l'esperienza formativa, adattando i contenuti alle necessità individuali e monitorando i progressi attraverso dashboard analitiche in tempo reale.

### **Servizi offerti**

I servizi che sono offerti da Pack sono:

- **Percorsi di mentoring e coaching:** personalizzati e focalizzati sulla “*Mentalità Innovativa, Leadership Intelligente, Gestione della Complessità*”<sup>12</sup>;

### **Esempi pratici relativi ai servizi offerti**

Dal sito non sono emerse funzionalità specifiche o esempi concreti di utilizzo.

### **Referenze**

Non sono presenti casi studio o testimonianze di aziende che hanno implementato Pack, rendendo difficile valutarne l'impatto concreto sullo sviluppo delle competenze aziendali.

### **Commenti aggiuntivi**

Un punto di forza della piattaforma è la rigorosa selezione dei mentor, poiché solo il 7% dei candidati viene approvato, garantendo così un alto livello di qualità nei percorsi di mentoring e coaching.

*La piattaforma non sarà inclusa nell'analisi di benchmarking a causa della limitata disponibilità di informazioni accessibili e di una gamma ridotta di servizi offerti.*

## 2.15 OfCourseMe

---

### **Descrizione generale**

OfCourseMe è una piattaforma che affronta sfide legate all'obsolescenza delle competenze, la crescente mancanza di talenti e la difficoltà di mantenere il personale motivato e aggiornato.

### **Obiettivo**

L'obiettivo principale di OfCourseMe è aiutare le aziende a promuovere una cultura dell'autosviluppo. Questo processo consente ai dipendenti di diventare più consapevoli e responsabili del proprio percorso di crescita professionale, incentivando l'autoapprendimento attraverso un supporto continuo da parte delle attività di Learning & Development. In questo modo, i lavoratori sono incentivati ad agire spontaneamente per colmare eventuali carenze di competenze.

### **Funzionalità dell'Intelligenza Artificiale (AI)**

La piattaforma utilizza l'intelligenza artificiale per personalizzare i percorsi di apprendimento, monitorare i progressi e organizzare contenuti da diverse fonti. L'AI inoltre, gioca un ruolo fondamentale nel catalogare migliaia di risorse formative, creando una tassonomia organizzata di contenuti che consente ai dipendenti di accedere facilmente a materiali pertinenti per il loro sviluppo.

---

<sup>12</sup> Dal sito: <https://thepack.tech/it/solutions>

## Servizi offerti

OfCourseMe fornisce servizi di:

- **Aggregazione di contenuti:** raccoglie risorse di apprendimento da diverse fonti per creare un archivio centralizzato;
- **Self-Training Plan:** incoraggia i dipendenti a creare piani formativi personalizzati;
- **Content Tagging:** organizza i contenuti della piattaforma in categorie basate sulle competenze aziendali, agevolando la ricerca e la selezione dei materiali formativi;

## Esempi pratici relativi ai servizi offerti

Un esempio rilevante è la **Dynamic Library**, una raccolta di risorse formative che aggrega milioni di contenuti provenienti da diversi fornitori. Questa libreria offre materiali diversificati coprendo una vasta gamma di tematiche e lingue e garantendo aggiornamenti costanti e un facile accesso alle risorse necessarie per il self-learning.

## Referenze

- **Generali Italia:** nota compagnia di assicurazione italiana, ha utilizzato OfCourseMe per migliorare la propria offerta formativa interna, integrando contenuti esterni e creando un ambiente di apprendimento più completo e organizzato. A soli due mesi dal lancio, Generali ha osservato risultati positivi con un aumento significativo dell'engagement formativo grazie all'integrazione della piattaforma nel GLP (Generali Learning Platform).

## Commenti aggiuntivi

La personalizzazione è una caratteristica comune a molte piattaforme precedentemente menzionate e in questo ambito, OfcourseMe è un leader. Tuttavia, non presenta funzionalità avanzate rispetto alla formazione manageriale.

*OfCourseMe offre una buona integrazione con l'intelligenza artificiale, utilizzando algoritmi per personalizzare i percorsi di apprendimento e organizzare i contenuti, ma non sembra focalizzarsi in modo specifico sugli strumenti di AI avanzati per la gestione delle competenze manageriali richiesti dal progetto. Quindi, non la includeremo nell'analisi di benchmarking.*

## 2.16 HRCoffee

---

### Descrizione generale

HRCoffee è una piattaforma HRTech parte del gruppo Exprivia, che offre soluzioni SaaS personalizzabili per la gestione delle risorse umane. La piattaforma combina elementi di HR tradizionale, HR sociale e People Analytics, creando un ambiente di gestione delle risorse umane che favorisce l'engagement dei dipendenti e la comunicazione interna. Grazie a questa combinazione, HRCoffee aiuta le aziende a sviluppare progetti di comunicazione interna e a migliorare la gestione e lo sviluppo del capitale umano.

### Obiettivo

La piattaforma è progettata per aiutare manager e responsabili delle risorse umane a identificare le competenze necessarie per i diversi ruoli aziendali e a creare percorsi formativi personalizzati, coerenti con i propri obiettivi personali e lavorativi.

### Funzionalità dell'Intelligenza Artificiale (AI)

HRCoffee integra avanzate tecnologie di AI, sfruttando strumenti come IBM Watson per analizzare i dati HR e fornire raccomandazioni personalizzate. Questa integrazione permette alla

piattaforma di interpretare i dati relativi al personale e di creare percorsi formativi che rispondano direttamente alle esigenze di competenze e sviluppo identificate. L'intelligenza artificiale viene anche impiegata anche per fornire raccomandazioni automatizzate, facilitando la definizione di strategie di crescita a lungo termine per l'organizzazione.

### Servizi offerti

I servizi offerti dalla piattaforma sono:

- **People Analytics:** strumenti di analisi dei dati per comprendere meglio il capitale umano, analizzare le performance e individuare tendenze, grazie all'uso di AI avanzata;
- **Gestione della comunicazione interna:** promuove una comunicazione efficace all'interno dell'azienda, migliorando il flusso informativo tra team e dipendenti;
- **Consulenza strategica HR:** HRCoffee affianca le aziende nella definizione e implementazione di strategie HR avanzate. Questo include il supporto nella creazione di piani di sviluppo per i manager, la definizione di piani di successione e la progettazione di programmi di coaching e mentoring. La piattaforma infatti, si propone come partner strategico per la trasformazione digitale delle risorse umane, facilitando l'adozione di una gestione più data-driven;
- **Supporto per il Benessere Organizzativo:** monitora e migliora il benessere aziendale, con strumenti che rilevano lo stato emotivo e il coinvolgimento dei dipendenti;

### Esempi pratici relativi ai servizi offerti

Un primo esempio di funzionalità è il **Digital Twin**, una tecnologia che consente di creare una simulazione dell'azienda basata su dati reali con l'obiettivo di prevedere risultati futuri in un determinato arco di tempo. Può essere utile ai manager per testare strategie e prendere decisioni consapevoli.

Secondo esempio degno di nota è **HR Splash**, piattaforma di People analytics e sviluppata da HRCoffee, progettata per analizzare i dati delle risorse umane in cinque aree chiave: apprendimento, competenze, performance, revisione salariale e HR analytics. Utilizza l'intelligenza artificiale per raccogliere e analizzare dati, supportando decisioni strategiche basate su informazioni dettagliate e visive, come grafici e tabelle. In particolare, *“un aspetto caratterizzante di Splash è la possibilità di generare rapidamente il **“Report di people analytics”**. Grazie alla sua capacità di raccogliere e analizzare i dati in modo efficiente, infatti, la piattaforma è in grado di restituire un report completo e dettagliato sulle diverse attività delle risorse umane, indispensabile per poter prendere decisioni strategiche in modo consapevole e ottimizzare i diversi processi.”*<sup>13</sup>

### Referenze

- **Barilla:** noto marchio alimentare, ha scelto HR Coffee per migliorare i processi interni legati alla gestione delle risorse umane. La piattaforma è stata utilizzata per creare dei percorsi di sviluppo professionale, monitorare le competenze e facilitare il dialogo tra i dipendenti e manager;

### Commenti aggiuntivi

HRCoffee si distingue per la sua capacità di integrare strumenti avanzati di AI con l'analisi dei dati HR, rendendola una soluzione potente per le aziende che vogliono trasformare la gestione delle risorse umane in un processo più strategico e orientato al futuro.

---

<sup>13</sup> Dal sito: <https://socialandtech.net/hrcoffee-lancia-splash-nuova-piattaforma-di-people-analytics-per-lanalisi-dei-dati-hr/>

*Rispondendo a pieno agli obiettivi di progetto, la piattaforma sarà inclusa nell'analisi di benchmarking.*

### **Analisi di Benchmarking**

#### **Categoria: People Analytics & HR Development**

La piattaforma si concentra fortemente sull'analisi dei dati relativi alle risorse umane (People Analytics) per migliorare la gestione del personale e supportare lo sviluppo delle competenze, quindi rientra in questa categoria.

#### **Coerenza con lo sviluppo delle competenze manageriali**

HRCoffee offre strumenti per creare piani di crescita individuali e team-oriented, promuovendo la learning agility e il growth mindset. Questo consente ai manager di essere più consapevoli delle aree di sviluppo sia per se stessi che per i loro team, affinando la loro capacità di adattarsi ai cambiamenti e di guidare la crescita organizzativa.

#### **Adattabilità e personalizzazione**

La capacità della piattaforma di adattarsi ai bisogni specifici delle aziende rappresenta uno dei suoi principali punti di forza. Inoltre, la possibilità di integrare la piattaforma con gli strumenti HR esistenti e di adattare diverse funzionalità, rende HRCoffee estremamente flessibile per aziende di diverse dimensioni e settori.

#### **Engagement e Impatto sui dipendenti**

HRCoffee adotta un approccio olistico per promuovere l'engagement, basato su una comprensione profonda delle dinamiche che guidano il coinvolgimento dei dipendenti. La piattaforma sfrutta avanzati strumenti di People Analytics per analizzare il comportamento dei dipendenti in modo dettagliato, fornendo ai manager una visione chiara su ciò che motiva e stimola la produttività all'interno dell'azienda. Grazie a queste informazioni, i manager possono identificare non solo i fattori critici che influenzano l'engagement, ma anche eventuali problematiche o ostacoli che limitano la crescita e la partecipazione attiva.

#### **Coinvolgimento del team**

La piattaforma incoraggia un coinvolgimento proattivo del team attraverso l'integrazione di sessioni di feedback strutturate che consentono a ogni membro di contribuire con le proprie idee e suggerimenti. Queste sessioni possono fungere da momenti di valutazione e da occasioni per esplorare nuove soluzioni e affrontare collettivamente le problematiche aziendali. La piattaforma favorisce inoltre un allineamento costante tra i membri del team tramite attività collaborative e percorsi di crescita condivisi. Grazie a strumenti di monitoraggio in tempo reale, i manager possono tracciare l'evoluzione delle dinamiche di gruppo, identificando rapidamente opportunità di miglioramento e intervento.

#### **User experience e facilità di utilizzo**

HRCoffee integra strumenti di machine learning e intelligenza artificiale che rendono più agevole l'analisi dei dati HR e la gestione dei percorsi di sviluppo. Le funzionalità sono presentate in modo chiaro e organizzato, permettendo un utilizzo immediato e riducendo il tempo necessario per familiarizzare con il sistema. Inoltre, questa semplicità d'uso non compromette la potenza degli strumenti offerti, come le dashboard analitiche avanzate e le opzioni di personalizzazione, che restano facilmente accessibili e gestibili anche per utenti meno esperti in ambito tecnologico.

#### **Conclusioni**

L'analisi delle piattaforme digitali ha rivelato che, al di là del mero miglioramento delle

competenze manageriali, queste tecnologie stanno ridefinendo il ruolo stesso del manager all'interno dell'organizzazione. Oggi i manager non sono più semplici supervisori, ma veri e propri facilitatori del cambiamento, grazie a strumenti che li supportano nell'accompagnare i team attraverso un apprendimento continuo e personalizzato.

Ogni piattaforma che abbiamo analizzato contribuisce, in modo diverso, a rafforzare il ruolo del Manager Formatore e a promuovere una cultura aziendale basata sul learning agility e il growth mindset ma non tutte le soluzioni si adattano allo stesso modo a questi obiettivi, e alcune si distinguono per una maggiore flessibilità e capacità di adattamento.

Tra queste, Fuel50, Thrive Learning e HR Coffee si sono rilevate le piattaforme più complete per le aziende che vogliono investire davvero nel futuro dei propri manager.

La piattaforma Fuel50, con la sua Talent Ontology, non solo identifica le competenze chiave ma le mappa in modo dinamico, adattandosi ai rapidi cambiamenti del mercato. Questo la rende un partner strategico per il reskilling, un fattore che sarà fondamentale per la sopravvivenza delle imprese nei prossimi anni.

Thrive Learning invece, eccelle nell'apprendimento collaborativo incoraggiando lo scambio di conoscenze all'interno dei team. Questa modalità di apprendimento sociale è particolarmente efficace nel rafforzare la coesione e l'engagement, aspetti che spesso vengono sottovalutati nelle piattaforme più tecnologicamente avanzate.

D'altro canto, HR Coffee si distingue per la sua semplicità e capacità di mantenere un alto livello di partecipazione e motivazione tra manager e dipendenti. La piattaforma ha dimostrato di saper mantenere un alto livello di partecipazione e motivazione, fornendo strumenti concreti per gestire le performance e il benessere dei dipendenti ma soprattutto, di essere in grado di bilanciare l'automazione con l'interazione umana, integrando l'intelligenza artificiale in modo discreto per supportare decisioni più informate e senza mai perdere di vista l'importanza della crescita personale e del coinvolgimento emotivo. Questo poichè per quanto potente, l'intelligenza artificiale deve essere vista come uno strumento che potenzia le interazioni umane e non come una sua sostituzione, e le piattaforme più efficaci sono proprio quelle che riescono a mantenere in equilibrio il binomio automazione - coinvolgimento umano.

Durante l'analisi inoltre, è emersa l'importanza delle interazioni umane, anche in un contesto fortemente tecnologico.

Le piattaforme CoachHub e BetterUp ad esempio, hanno dimostrato quanto l'intelligenza artificiale possa essere un valido supporto nei programmi di coaching, ottimizzandone l'efficacia, ma senza mai sostituire l'empatia, il confronto e la guida personale che ogni manager e leader richiede. Queste soluzioni, con il loro approccio olistico che combina coaching personalizzato e tecnologie avanzate, possono favorire una leadership più consapevole e adattabile, un aspetto fondamentale in un mondo del lavoro sempre più complesso e incerto come quello di oggi. Tuttavia, va notato che, per quanto potenti, l'esclusiva focalizzazione sul coaching di queste due piattaforme, potrebbe risultare limitante per le aziende che cercano una soluzione più integrata e ampia.

Altra piattaforma degna di menzione è Degreed, la quale si è distinta per la sua vasta offerta di contenuti formativi e la capacità di mappare e monitorare in tempo reale le competenze dei dipendenti, permettendo alle aziende di rispondere prontamente alle esigenze di reskilling e upskilling.

Infine, è importante sottolineare che, sebbene tutte queste piattaforme offrano strumenti tecnologicamente avanzati, la vera differenza la farà l'implementazione strategica da parte delle aziende. In altre parole, piattaforme come 360Learning, che promuovono un apprendimento decentralizzato e collaborativo, possono rivelarsi estremamente efficaci solo se inserite in una cultura aziendale che valorizzi il coinvolgimento attivo dei manager nel processo formativo.

In conclusione, l'implementazione delle soluzioni digitali rappresenta molto più di un semplice

aggiornamento tecnologico. Si tratta di una trasformazione culturale che consente alle aziende di creare ambienti di lavoro più inclusivi, orientati al miglioramento e alla crescita professionale, sia individuale sia collettiva.

Per di più, le piattaforme su cui si è concentrata la nostra analisi non si limitano a offrire strumenti per migliorare la performance, ma propongono un nuovo approccio all'apprendimento e alla gestione del talento, in cui l'integrazione tra tecnologia e umanità rappresenta il vero fattore di differenziazione.

Guardando al futuro della formazione manageriale infatti, non basta investire strategicamente nel capitale umano; è essenziale adottare soluzioni che, grazie alla capacità di personalizzare i percorsi formativi, coinvolgere attivamente i dipendenti e promuovere un apprendimento continuo, favoriscano lo sviluppo di leader più consapevoli, flessibili e pronti ad affrontare le sfide di un mondo in continua trasformazione.

### ***Sitografia***

Cornerstone OnDemand: <https://www.cornerstoneondemand.com/>

CoachHub: <https://www.coachhub.com/>

MentorcliQ: <https://www.mentorcliq.com/>

Degreed: <https://degreed.com/>

Thrive Learning: <https://www.thrivelearning.com/>

Fuel50: <https://www.fuel50.com/>

BetterUp: <https://www.betterup.com/>

360Learning: <https://360learning.com/>

HR Coffee: <https://hrcoffee.exprivia.com/>

Docebo: <https://www.docebo.com/>

Flexa: <https://www.flexa.careers/>

Zavvy: <https://www.zavvy.io/>

Pack: <https://pack.com/>

OfCourseMe: <https://www.ofcourseme.com/>

**Iniziativa Strategica IS\_2024\_1 " PUGLIA\_IA\_MANAGER FORMATORE**

*L'Intelligenza Artificiale a supporto dello sviluppo manageriale*

**Report sullo stato dell'arte del contesto manageriale pugliese in termini di competenze manageriali chiave già possedute e/o da implementare rispetto alla figura del Manager Formatore**

## Premessa

Il presente report illustra le principali evidenze emerse dalla survey e dai focus group realizzati nell'ambito del progetto "L'Intelligenza Artificiale a supporto dello sviluppo manageriale" promosso da Spegea. Il progetto si propone, nelle sue linee generali, di promuovere un'azione di approfondimento sul ruolo che l'Intelligenza Artificiale può avere nello sviluppo e valorizzazione della funzione del Manager Formatore, in termini di competenze e nuove metodologie di lavoro.

### 1. Il quadro teorico di riferimento

Le tendenze a livello internazionale e quelle del nostro Paese mostrano l'emergere di una figura di manager diversa da quella del passato: particolarmente orientato allo sviluppo delle competenze di sé stesso e del proprio team di collaboratori, più indirizzato all'empowerment e meno ai rapporti gerarchici, un dirigente più mentore, coach e costruttore di senso piuttosto che un capo tradizionale orientato al controllo e al *walking around*. Si tratta del *manager-formatore*, un manager fortemente consapevole che, nell'epoca della quarta rivoluzione industriale e delle piattaforme digitali, il proprio apprendimento e sviluppo e quello dei collaboratori costituisce una sua priorità.

L'emergere della nuova immagine di manager appare collegata, in particolar modo, alla complessità generata dalla trasformazione digitale che, come sottolinea Josh Bersin, mette al centro i processi di apprendimento continuo durante il flusso di lavoro (Bersin J. & Zao-Sanders M., *Making Learning Part of Everyday Work*, Harvard Business Review, febbraio 2019). L'idea di base è che, nell'era digitale, i processi di apprendimento aziendali risultano essere, in maggior misura che nel passato, parte integrante delle giornate lavorative piuttosto che riferirsi a dei luoghi separati, delle destinazioni. L'apprendimento durante il flusso di lavoro risulta oggi abbondantemente abilitato e facilitato da tecnologie e soluzioni d'avanguardia ma, per potersi realizzare efficacemente, richiede altresì una forte consapevolezza delle persone riguardo alla funzione critica che i processi di apprendimento hanno nel mondo attuale che cambia continuamente.

È in questo scenario che il management diviene, sempre più, un attore strategico per lo sviluppo dei processi di apprendimento individuali e collettivi. In altre parole, con il progredire della digitalizzazione, l'apprendimento appare essere sempre più integrato entro il contesto organizzativo e connesso digitalmente. Ne consegue che i manager, per avere successo, devono essere motivati a puntare sui modelli di leadership e di comportamento organizzativo fortemente orientati al feedback, al miglioramento continuo e alla creazione di un ecosistema in cui si alimenta il processo di valore delle imprese.

È per questo che nasce, si sviluppa e si consolida, non solo nel mondo globale ma anche in Italia, il ruolo di manager-formatore: un manager che ha come proprio punto di forza l'agilità di apprendimento (*learning agility*) ossia la capacità di cogliere e riflettere continuamente sugli stimoli che derivano dalle nuove sfide ed esperienze per trarne il massimo in termini di sviluppo delle competenze proprie e del suo team.

Come si è detto, l'idea di formazione durante il flusso di lavoro è un concetto sviluppato, diffuso ed enfatizzato attualmente soprattutto da Josh Bersin, che prende atto

che oggi e in prospettiva, grazie allo sviluppo digitale, i processi di apprendimento e di

formazione si possono svolgere in maniera più allineata alla vita lavorativa di quanto accadeva in passato. Lo sviluppo dei processi di apprendimento e di formazione durante il flusso di lavoro, per avere successo, deve soddisfare due condizioni di base: mettere gli utenti al centro e porre in rilievo che l'interrelazione tra aspetti sociali e tecnici deve essere continuamente ottimizzata. Nella prima prospettiva ci si deve focalizzare sul valore che la formazione ha secondo i fruitori. Ciò seguendo una logica *pull*, ossia facendo trainare la domanda di apprendimento dai diretti interessati. Nel secondo aspetto si deve puntare su un design dei processi formativi capace di valorizzare sia la componente digitale che quella sociale, attraverso l'identificazione di un ecosistema di occasioni per ottimizzare la fruizione e la condivisione delle opportunità di apprendimento.

Nel complesso si tratta di sostenere e diffondere nei manager, nei collaboratori e nei team di lavoro una cultura evoluta della formazione capace di rafforzare le responsabilità e le capacità di scelta delle persone riguardo ai comportamenti più adatti ad aumentare il ventaglio e la profondità delle competenze. Questo avendo riferimento sia all'apprendimento individuale che ai processi di apprendimento "cooperativo-sociali" basati sulle relazioni e il dialogo.

L'analisi svolta in questo progetto ha avuto una focalizzazione ulteriore sul tema dell'Intelligenza Artificiale, le sue applicazioni e i suoi legami con il tema della formazione e dell'apprendimento in generale. L'ipotesi alla base dell'impianto di ricerca è che l'Intelligenza Artificiale sia un naturale alleato in questo processo, non solo in chiave di "contenuti", ma anche e soprattutto nella creazione dell'ecosistema di apprendimento in cui "opera" il manager formatore.

## 1.1 La survey

Il questionario (vedi allegato 1) è stato inviato a nr. 60 dirigenti appartenenti a 35 aziende del territorio pugliese, le risposte ricevute sono state nr. 50 da nr. 26 aziende (cfr. elenco allegato), con una redemption del 75% circa. La compilazione del questionario, composto da 29 domande a scelta multipla o a scala Likert a 5 passi, è stata effettuata online tramite piattaforma dedicata nel periodo ottobre-novembre 2024. La struttura del questionario è articolata in nr. 6 sezioni:

1. Informazioni anagrafiche
2. La tua azienda
3. L'Intelligenza Artificiale: consapevolezza personale
4. L'Intelligenza Artificiale: utilizzo nella tua azienda
5. L'Intelligenza Artificiale e la formazione
6. Il ruolo manageriale e l'Intelligenza Artificiale

## 1.2 I focus group

Sono stati realizzati nr. 3 focus group:

- Nr. 2 focus group con un gruppo di manager delle aziende coinvolte, realizzati in data 08/11/2024 e 25/11/2024. Hanno preso parte al focus group manager provenienti dalle seguenti aziende:
  - a) Masmec S.p.A.
  - b) Maldarizzi Automotive S.p.A.
  - c) Dinja s.r.l.
  - d) Baker Huges
  - e) Planetek
  - f) Andriani
  - g) Exprivia S.p.A.
  - h) Sanb S.p.A.
  
- Nr. 1 focus group con i rappresentanti delle istituzioni, realizzato in data 25/11/2024 con un totale di 9 partecipanti, oltre i facilitatori. A questo focus group hanno preso parte:
  - a) 1 rappresentante di Confindustria Brindisi
  - b) 1 rappresentante di Confindustria Foggia
  - c) 1 rappresentante di Confindustria Lecce
  - d) 2 rappresentanti di Confindustria Bari BAT
  - e) 2 rappresentanti di Federmanager Puglia
  - f) 1 rappresentante della Regione Puglia (Dipartimento per lo Sviluppo Economico)
  - g) 1 rappresentante dell'Università degli Studi di Bari

I focus group si sono svolti online tramite piattaforma di videoconferenza e moderati dai referenti scientifici del progetto sulla base di una check list condivisa.

## 2. Principali evidenze della Survey

### 2.1 Sezione “Informazioni anagrafiche”

- **Obiettivo** della sezione era quello di raccogliere informazioni relative ai rispondenti al fine di conoscere le caratteristiche del campione e di evidenziare eventuali correlazioni fra i dati anagrafici e le risposte fornite nelle sezioni successive.
- I rispondenti sono per quasi due terzi (63%) appartenenti alla generazione X e quindi nati fra il 1965 e il 1980, il 28,3 appartiene alla generazione Y e solo una componente residuale (8,7%) si identifica con la generazione dei Baby Boomer (1946-1964).

- Quasi un terzo del campione ha ruoli di Direzione Generale (30,4%) offrendo quindi un punto di vista potenzialmente più ampio rispetto ai rispondenti che operano in verticali funzionali. Fra queste, le più rappresentate sono le vendite (21,7%) e le risorse Umane (13%)

## 2.2 Sezione “La tua azienda”

- **Obiettivo** della sezione era quello di raccogliere informazioni relative alle aziende di appartenenza al fine di conoscere le caratteristiche del campione e di evidenziare eventuali correlazioni fra le caratteristiche dell’azienda e le risposte fornite nelle sezioni successive. Si è inoltre indagato il ruolo che la trasformazione digitale ha avuto nelle aziende e l’evoluzione del ruolo manageriale.
- Le aziende rappresentate sono di medio-grandi dimensioni, concentrandosi per oltre due terzi nelle fasce oltre i 250 dipendenti: il 41,3% dichiara fra 251 e 500 dipendenti, il 26,1% oltre 500
- Il settore più rappresentato è quello dei servizi (43,5%), seguito dal terziario avanzato (32,6%) e dall’industria (23,9%).

La modalità di selezione del campione ha portato a una sovrarappresentazione delle aziende di dimensioni medio grandi, che rappresentano solo lo 0,1% delle imprese attive in Puglia (ISTAT, 2022), e a una leggera sovrarappresentazione del terziario, attestato nel 2023 al 68,1% nella regione (Elaborazioni ARTI su dati ISTAT, Rilevazione sulle forze di lavoro).

La tabella che segue evidenzia le risposte fornite alla domanda “Quali fra gli eventi elencati hanno caratterizzato la tua azienda negli ultimi tre anni? (possibili più risposte)”, che ha permesso di raccogliere informazioni relative al contesto competitivo e di sviluppo in cui si trovano le aziende rispondenti.

L’azienda è cresciuta senza cambiare in maniera significativa il proprio modo di operare	37%
L’azienda ha fortemente ampliato il proprio portafoglio prodotti	39,1%
L’azienda ha fortemente ampliato il proprio portafoglio clienti	34,8%
L’azienda ha fortemente cambiato la propria rete di fornitura	15,2%
Sono state realizzate acquisizioni e fusioni importanti	15,2%
C’è stata una forte immissione di manager e di personale dall’esterno	21,7%
È stato fortemente ridotto l’organico	2,2%
Il fatturato dell’azienda è fortemente cresciuto	50%
Il fatturato dell’azienda è fortemente diminuito	2,2%
Le “regole del gioco” nel mercato di riferimento sono cambiate in maniera sostanziale	43,5%
Sono cambiati significativamente i requisiti tecnologici del settore	34,8%

- Il campione delle aziende rispondenti presenta forti tassi di crescita negli ultimi



tre anni, indicando nel 50% dei casi che “Il fatturato dell’azienda è fortemente cresciuto”; crescita che è avvenuta sia con un ampliamento del portafoglio prodotti (39,1%) che con l’ampliamento del proprio portafoglio clienti (34,8%).

- Un’ampia parte dei rispondenti evidenzia un rilevante impatto dei cambiamenti in atto nel contesto di riferimento, concordando con la affermazione che “Le regole del gioco nel mercato di riferimento sono cambiate in maniera sostanziale” (43,5%) e che “Sono cambiati significativamente i requisiti tecnologici del settore” (34,8%).
- Vi è comunque una quota significativa di aziende che afferma di essere “cresciuta senza cambiare in maniera significativa il proprio modo di operare” (37%). L’incrocio con il settore di appartenenza evidenzia una concentrazione di questa risposta nel settore terziario, portando a ipotizzare che i servizi “tradizionali” subiscano un minore impatto delle trasformazioni tecnologiche in atto rispetto all’industria e – ovviamente – al terziario avanzato, che per sua natura è altamente esposto all’innovazione della tecnologia

La trasformazione digitale ha avuto impatti diversificati sulle aziende del campione. Nella tabella che segue le risposte fornite alla domanda “In che modo la trasformazione digitale ha apportato miglioramenti alle seguenti attività aziendali? (Indica le principali, max 3 risposte)”:

La comunicazione interpersonale, il team working e la gestione del feedback	65,9%
Lo sviluppo di sistemi (es. CRM, Performance Management, ecc.)	63,6%
La conoscenza (Big Data, Analytics, etc.)	54,5%
La semplificazione dei processi	40,9%
L’integrazione con i clienti ed i fornitori (es. piattaforme integrate)	13,6%
Lo sviluppo del lavoro ibrido (Smart Working)	47,7%

L’impatto della trasformazione digitale appare essere rivolto principalmente verso l’interno dell’azienda e con l’adozione di sistemi finalizzati a migliorare la qualità del lavoro. Meno forte appare invece l’impatto sulle dimensioni “hard” (la revisione dei processi) e la trasformazione della modalità di integrazione con la clienti e fornitori, indicata quest’ultima come oggetto di miglioramento solo in un numero residuale di casi (13,6%)

Due item del questionario in questa sezione, hanno introdotto il tema delle competenze del manager:

*“Quali sono le competenze dei manager più importanti per la tua azienda? (Indica le principali, max 3 risposte)”*

Essere capaci di pianificare e di gestire l’operatività	67,4%
Riuscire a comprendere il contesto strategico aziendale	50,0%
Riuscire ad affinare continuamente il proprio know-how tecnico professionale	23,9%
Riuscire ad essere consapevoli delle esigenze dei clienti	47,8%
Essere attento ai bisogni dei propri collaboratori	52,2%



Avere fiducia in sé stessi ed essere in grado di affrontare sfide difficili	8,7%
Essere flessibili, autonomi ed imprenditoriali	50,0%

*Pensando alle attitudini dei manager della tua azienda, quanto condividi le seguenti affermazioni? (da 1 – Totalmente in disaccordo – a 5 – Totalmente d'accordo)*

Sono curiosi ed appassionati, s'impegnano e sono attenti allo sviluppo delle competenze	3,87
Sono capaci d'ispirare gli altri e di sviluppare relazioni fondate sulla fiducia	3,78
Si trovano a loro agio nel risolvere problemi complessi lavorando in team	3,91
Apprendono dalle esperienze per affrontare in maniera produttiva i cambiamenti	4,04
Sono in grado di affrontare sfide difficili riuscendo ad ottenere risultati positivi	4,13

Emerge dal primo item un profilo manageriale fortemente orientato ai “fondamentali” del ruolo (pianificare e gestire l’operatività), adeguatamente orientato alle dimensioni strategiche e di sviluppo commerciale, nonché alla gestione del proprio team. Meno marcata invece l’attenzione alla “manutenzione” del proprio know-how tecnico, elemento questo che appare in parziale contraddizione con la consapevolezza dell’impatto dell’evoluzione tecnologica in atto. Il secondo item, pur scontando una limitata distribuzione dei valori medi dovuta a una sorta di “desiderabilità sociale” delle affermazioni proposte, evidenzia un profilo di manager aperti al cambiamento e alle sfide e relativamente meno attenti alle dimensioni di leadership e – di nuovo – di sviluppo e aggiornamento delle proprie competenze.

### 2.3 L’Intelligenza Artificiale: consapevolezza personale

**Obiettivo** della sezione era quello di raccogliere informazioni relative al grado di maturità e di consapevolezza nell’utilizzo di sistemi basati su IA da parte dei rispondenti, anche al fine di evidenziare eventuali correlazioni fra la dimensione individuale e gli orientamenti espressi in ambito professionale e lavorativo.

- Il 78,3% dei rispondenti dichiara di avere una conoscenza solo superficiale dell’IA, mentre meno del 20% afferma di averne una conoscenza approfondita. Questi ultimi si concentrano per la quasi totalità nei settori del terziario avanzato.
- Più di 3 rispondenti su 4 dichiarano comunque un utilizzo saltuario (43,5%) o quotidiano (34,8%) di strumenti basati su IA nella propria vita privata. I rimanenti affermano di avere intenzione di farlo nel prossimo futuro, mentre nessun rispondente si dichiara “non interessato”.
- Nella propria vita privata le applicazioni più utilizzate fanno riferimento all’ambito della “smart home” (il 66,7% dichiara di utilizzare strumenti quali Alexa, Google

assistant etc.) e dei chatbot (il 92,3% utilizza ChatGpt, Copilot, Copy.ai etc.), mentre è residuale o estremamente limitato l'utilizzo di altre tipologie di applicazioni.

- In ambito lavorativo l'utilizzo saltuario o quotidiano dell'IA è lievemente inferiore (71,7% contro il 78,3% nella vita privata) e aumenta invece la percentuale di coloro che non la utilizzano ma intendono farlo nel prossimo futuro (28,3% contro il 21,7% nella vita privata).
- In ambito lavorativo le applicazioni più utilizzate sono gli assistenti di scrittura e gli assistenti di ricerca (oltre il 70% dei rispondenti dichiara di utilizzare queste due tipologie), mentre appare ancora molto limitato l'utilizzo di strumenti potenzialmente più invasivi come le applicazioni smistamento delle e-mail o la gestione del calendario.

L'incrocio delle risposte agli item conferma un dato intuitivo, e cioè che a un più elevato livello di conoscenza dichiarato, corrisponde un maggiore utilizzo in ambito privato e lavorativo. L'analisi dell'utilizzo nella vita privata evidenzia una maggiore propensione all'utilizzo dell'IA da parte della generazione più giovane (92% della generazione Y ne fa uso quotidiano o saltuario), mentre non emergono differenze significative nell'utilizzo in ambito lavorativo.

## 2.4 L'Intelligenza Artificiale: utilizzo nella tua azienda

**Obiettivo** della sezione era quello di raccogliere informazioni relative al grado di utilizzo di sistemi basati su IA nell'azienda dei rispondenti.

- Solo l'8,7% dei rispondenti afferma che nella propria azienda si faccia un uso estensivo dell'IA, mentre oltre la metà dichiara di essere in una fase "sperimentale". Oltre un terzo non la utilizza ma lo sta valutando mentre nessun rispondente afferma di non adottarla e di non avere intenzione di farlo.
- Oltre il 50% di coloro che dichiarano di utilizzare sistemi di IA indica come ambiti di adozione "Chatbot per il customer care e/o marketing". Hanno diffusione significativa anche sistemi di "Natural language processing (NLP), p.e. speech to text, assistenti virtuali, sintesi vocale, traduzioni etc." (40,6%), sistemi di Computer vision, p.e. riconoscimento di persone o cose, riconoscimento biometrici, videosorveglianza etc. (31,3%) e sistemi di Intelligent Data Processing (IDS) per il forecasting (28,1%). Più limitati appaiono altri utilizzi e in particolare risultano estremamente limitati gli utilizzi in ambito HR, dove solo il 12,5% dei rispondenti dichiara di utilizzare piattaforme LMS basate su IA

## 2.5 L'Intelligenza Artificiale e la formazione

**Obiettivo** della sezione era quello di fornire un quadro complessivo dell'approccio aziendale e individuale alla formazione e di acquisire informazioni relative all'orientamento e ai fabbisogni formativi sui temi dell'IA.

- Oltre metà del campione dichiara che la formazione manageriale in azienda si svolge

attraverso modalità informali (“il feedback del capo e dei colleghi”) e modalità formali tradizionali (“sessioni d’aula e a distanza”). Più contenuta l’adozione di percorsi formativi basati sul coaching o su innovation project work, utilizzati da meno di un terzo dei rispondenti. Appare invece limitato il ricorso alle community digitali (13,6%).

- Il principale driver al coinvolgimento dei manager nelle attività di formazione è “il desiderio di disporre di maggiori strumenti per comprendere l’evoluzione dello scenario strategico ed organizzativo”, indicato dal 65,9% dei rispondenti. Oltre un terzo dei rispondenti indica inoltre “l’aggiornamento e la qualificazione normativa ed operativa” (dato questo che appare coerente con la già evidenziata focalizzazione dei manager sui “fondamentali” del ruolo) e il “il networking con i colleghi, i capi ed il mondo esterno”, confermando ancora una volta la dimensione sociale degli eventi formativi. Solo il 22,7% riconosce come driver “la voglia di acquisire nuove competenze”.
- Il principale ostacolo dichiarato al coinvolgimento dei manager nelle attività di formazione è la mancanza di tempo, indicata dall’83,7% dei rispondenti.
- La responsabilità del proprio sviluppo professionale è considerata dal 60% dei rispondenti come una responsabilità individuale, mentre è una responsabilità condivisa con HR da un terzo dei rispondenti. Tali percentuali si invertono con riferimento allo sviluppo professionale e alla formazione del proprio team.

Emerge un quadro di manager focalizzati sulla gestione dell’operatività, al punto che questa rappresenta un ostacolo al proprio sviluppo personale, ma comunque attenti a “coltivare” le competenze del proprio team, delegando solo raramente alla funzione HR la completa gestione dei processi di formazione e sviluppo.

- La formazione sui temi dell’IA viene riconosciuta come importante o molto importante dalla totalità dei rispondenti, sia per il proprio ruolo manageriale che per lo sviluppo del proprio di team di collaboratori.
- L’utilizzo dell’IA nei sistemi di apprendimento e formazione è ancora estremamente limitato: meno del 10% dei rispondenti lo sta sperimentando mentre gli altri si dichiarano ancora in una fase di valutazione. Le sperimentazioni in atto vanno principalmente nella direzione delle LXP – Learning Experience Platforms con l’obiettivo costruire piani di formazione personalizzati, adattando l’esperienza di apprendimento alle esigenze individuali. Altro ambito di interesse è quello relativo alla possibilità di creare agevolmente contenuti formativi in lingue differenti.

## 2.6 Il ruolo manageriale e l’Intelligenza Artificiale

**Obiettivo** della sezione era quello di un quadro complessivo dell’approccio aziendale e individuale alla formazione e di acquisire informazioni relative all’orientamento e ai fabbisogni formativi sui temi dell’IA.

Con l’intento di esplorare la percezione dei manager rispetto ai possibili impatti futuri dell’IA è stato loro richiesto il grado di accordo con due set di affermazioni:

*“In che misura ritieni che l’adozione di soluzioni basate su Intelligenza Artificiale possa contribuire a...” (da 1 – Totalmente in disaccordo – a 5 – Totalmente d’accordo)*

Migliorare la mia comprensione del contesto strategico dell’azienda	3,82
Migliorare la mia attenzione ai bisogni e all’engagement dei miei collaboratori	3,58
Migliorare i processi di apprendimento del mio team	3,82
Costruire un ecosistema formativo aziendale favorevole alla crescita	3,87

*“In che misura ritieni che lo sviluppo dell’Intelligenza Artificiale influirà sulle tue attività e competenze?” (da 1 – Totalmente in disaccordo – a 5 – Totalmente d’accordo)*

Svolgendo al mio posto attività routinarie e/o a basso valore aggiunto	4,31
Migliorando i processi di formazione per me e il mio team	3,86
Migliorando i processi di decision making	4,02
Migliorando la gestione dei dati e della conoscenza aziendali	4,18

Nel primo item, l’addensamento delle risposte su valori molto vicini, evidenzia solo una minore fiducia nella possibilità che l’IA possa supportare il rapporto con i propri collaboratori e la loro gestione. Differenze più marcate emergono invece in relazione all’impatto sulle competenze, dove trova ampia convergenza l’affermazione relativa alla possibilità che l’IA sostituisca il manager nello svolgimento di attività routinarie e a basso valore aggiunto, nonché nei processi di knowledge management (entrambe con valori ampiamente superiori al 4 (“molto d’accordo”). Di nuovo, il valore più basso si registra in relazione ai processi di formazione e sviluppo, ambito in cui appare più prudentiale l’aspettativa relativa all’impatto dell’IA.

- Quasi due terzi dei rispondenti evidenziano tre competenze come centrali per un manager che operi in contesti caratterizzati dall’utilizzo dell’IA: da un lato una competenza di natura tecnica, ovvero la capacità di saper interagire efficacemente con i sistemi (il cd. prompt design), dall’altro due competenze di pensiero, cioè quelle necessarie valutare la qualità e l’affidabilità degli output (“critical thinking”) e quelle utili per trasformare dati e informazioni in decisioni (“creative thinking”). Non appare ancora come competenza centrale quella relativa alle dimensioni etiche sottese all’utilizzo dei sistemi di IA e solo il 22,2% dei rispondenti indica come competenza necessaria l’Etical mindset per garantire un utilizzo dell’intelligenza artificiale aderente a principi etici e morali.
- I principali ambiti di formazione ritenuti necessari per affrontare l’evoluzione delle tecnologie basate su IA fanno riferimento da un lato ai “basic” tecnologici (60%), dall’altro allo sviluppo di competenze necessarie per la definizione di una strategia di IA in azienda (60%) e alla gestione dei processi di cambiamento che ne derivano

(57,8%). Di nuovo “fanalino di coda” la formazione relativa agli aspetti etici e legali, indicata dal 20% dei rispondenti.

- Il principale ostacolo all’utilizzo dell’IA in azienda risultano essere i “comportamenti individuali” (48,9%), insieme alla mancanza di adeguate competenze (44,4%) e alla valutazione dei costi e dei tempi di ritorno dell’investimento (42,2%)

### **3. I Focus group**

Le evidenze appena riportate sono diventata traccia e spunto di riflessione per i focus group organizzati a valle della survey. Obiettivo dei focus group è stato quello di andare oltre la singola risposta, cercando di ricostruire le condizioni organizzative e il set di competenze individuali e sociali che abilitano l’azione manageriale in un contesto di digital transformation.

I focus group hanno avuto due target distinti:

- Le imprese: sono stati svolti due focus group rivolti a rappresentanti delle aziende, nel corso dei quali è stata posta al centro della discussione la consapevolezza, individuale e organizzativa rispetto all’IA.
- Le istituzioni: è stato svolto un focus group aperto alle istituzioni rilevanti per il territorio, con l’obiettivo di ricostruire il contesto in cui tecnologia, impresa, lavoro e creazione del valore trovano uno spazio territoriale di riferimento, nel nostro caso la Regione Puglia.

Le discussioni condotte nell’ambito dei focus group sono state non strutturate e guidate da un moderatore sulla base di due distinte check list – una per le aziende e una per le istituzioni – che hanno consentito di affrontare i temi ritenuti rilevanti (allegato 3)

### **4. Ipotesi interpretative**

Il quadro che emerge dalla survey e poi validato durante i focus group presenta le seguenti caratteristiche.

Dal lato delle imprese:

- Emerge una consapevolezza diffusa sul tema delle digital transformation e sui suoi potenziali effetti sui processi di creazione di valore dalle imprese, su base tuttavia prevalentemente individuale.
- Le applicazioni sono più visibili nelle dimensioni tecniche piuttosto che in quelle strategiche. In altre parole, mentre sono presenti applicazioni di diversa natura che migliorano i processi in chiave di efficienza, la riflessione sull’impatto sui modelli di business è ancora poco prioritaria, presenta nei ragionamenti, ma ancora circoscritta a una dimensione, non strutturata, di sperimentazione.
- L’evoluzione verso l’adozione di sistemi basati su IA sembra posizionarsi all’incrocio fra spinte esogene – l’evoluzione del contesto tecnologico e del mercato di riferimento – e spinte endogene. E guardando all’interno delle aziende sembrano convivere due driver: da un lato un processo bottom up, legato cioè all’iniziativa individuale e alle sperimentazioni prodotte da singole unità organizzative; dall’altra un processo di

definizione strategica in cui ha un ruolo centrale il vertice aziendale. Due driver di cui sono ben evidenziati i rispettivi rischi: da un lato quello di iniziative non organiche e potenzialmente esposte ai rischi di un approccio non integrato con i sistemi aziendali; dall'altro i costi e la "lentezza" di un approccio organico di trasformazione digitale.

- Le transizioni verso l'IA è riconosciuta come una sfida che è solo parzialmente di natura tecnologica, ma è soprattutto un cambiamento legato alle persone, alle loro competenze e alla loro capacità di modificare il proprio mindset in funzione del cambiamento. Un elemento questo che offre alla funzione HR – tradizionalmente a rischio di marginalità nei processi di trasformazione tecnologica – un possibile ruolo di guida di un processo di cambiamento che è in larga parte culturale.
- Le tecnologie basate su IA sembrano mettere in crisi il tradizionale paradigma del vantaggio competitivo dei "first movers": prevale una osservazione prudente del fenomeno attraverso sperimentazioni circoscritte che consentano di valutarne l'effettivo potenziale di ritorno dell'investimento. A fronte di poche certezze, prevalgono allora approcci critici, orientati ancora a rispondere a domande di base: "serve davvero l'IA?", "quali processi possono concretamente trarne vantaggio?"
- Non emerge, sia nella survey e in maniera più diretta nei focus, da parte delle imprese una pressione urgente a "accelerare il processo di digital transformation", la sensibilità piuttosto è quella di essere "pronti" una volta che l'innovazione abbia raggiunto un certo grado di maturità.
- In chiave di competenze, viene confermata la necessità di "alfabetizzare al digitale" in maniera diffusa l'azienda. In generale emerge un crescente utilizzo di formazione, soprattutto una diffusa domanda, non sempre ben orientata, tuttavia soddisfatta con metodi tradizionali.
- La riflessione sui contesti di apprendimento in cui opera il manager formatore è distante dalle attuali priorità del manager, ancora molto focalizzati alla gestione dell'operatività.
- Sollecitati sulle priorità formative attuali e prospettive, emerge la necessità di essere informati sulle evoluzioni e i trend tecnologici, economici e sociali, mentre in chiave organizzativa la preoccupazione principale è quella di gestire il team.

Dal lato delle istituzioni:

- Emerge una diffusa consapevolezza della priorità del tema e degli sforzi che ognuno, per il sistema che rappresenta, sta facendo o intende fare nel prossimo futuro.
- I nodi della rete (Università, rappresentanza delle imprese, Regione) sono singolarmente presenti e in linea con le esigenze emerse dal sistema, tuttavia ancora la rete deve trovare obiettivi comuni e progettualità strategico operative su cui far convergere tutti gli sforzi.
- Esiste una forte convergenza sul fatto che il presidio del tema dell'Intelligenza Artificiale, in chiave di competenze, sia un fattore di sostegno alle strategie di attrattività "industriale" che la Regione ha avviato.



- Emerge la necessità di tenere “stretta” la filiera al fine di garantire il miglior coordinamento fra le policy e i beneficiari, per ridurre i tempi e centrare in maniera puntuale i bisogni.

#### 4.1 Limiti e vincoli nell’adozione dell’IA

La riflessione nei focus group si è anche orientata a comprendere i motivi per cui la diffusione dell’IA in generale nei sistemi organizzati non è ancora a regime, restituendo un quadro con alcune ricorrenze ma anche con alcune minacce emergenti. Ai fini di una loro migliore esplicitazione, i constraint e in generale i limiti alla diffusione possono essere ricondotti alla persistenza di quattro caratteristiche: competenze, comportamenti, contesti e costi.

**Competenze.** Sul fronte delle competenze la preoccupazione è forte, ma non critica. I manager intervistati lamentano uno scarso presidio sui temi di visione; tuttavia, non emergono forti criticità in termini di competenze applicate. Si conferma che la criticità nello sviluppo delle competenze in tema di IA è soprattutto da ricondurre sulla varietà ed estensione delle loro attività diffuse su tutta l’azienda. In alcuni passaggi, si lamenta il ritardo delle strutture di formazione, formatori e consulenti, nello sviluppare materiale didattico dedicato. Al pubblico e agli organismi intermedi viene richiesto di non ridurre il flusso di sostegno ai processi di alfabetizzazione diffusa, appena avviata o da avviare nel più breve tempo possibile. Uno delle preoccupazioni attuali delle aziende, in una situazione di applicazioni ancora parziali, è quella di farsi trovare “pronti”, attribuendo alla formazione la responsabilità di questa consolidare questa capacità.

**Comportamenti.** Per comportamenti qui si intende l’influenza dei processi di digitalizzazione nei dilemmi manageriali e la responsabilità del manager formatore su questo punto. Il tema è presente nelle riflessioni degli intervistati, ma attualmente afferente a una sfera individuale e non sufficientemente elaborato. La cautela nella diffusione all’interno dell’azienda ritarda inevitabilmente la sensibilità su temi di questa portata. Prevale, infine, un sentimento diffuso di continuità di pratiche e processi di creazione del valore che non determinano attualmente discontinuità e riduce l’interrogativo sui comportamenti manageriali. Sembrano chiare le principali preoccupazioni, motivate dalle complessità sociale e demografica interna, ma i riferimenti raccolti non permettono di inserirla fra le priorità attuali.

**Contesti.** Il tema dei contesti organizzativi favorevoli alla diffusione della digital transformation è invece molto presente. I contesti vanno interpretati in una duplice direzione: il contesto interno e le dinamiche del gruppo di lavoro, i contesti esterni e i sistemi di scambio nell’emergente ecosistema. Per quanto riguarda i contesti interni, il manager formatore è chiamato a contribuire un ambiente favorevole, attraverso la creazione di uno spazio di apprendimento continuo e pratiche di valorizzazione dell’esperienza di gruppo. La consapevolezza di usare l’ambiente formativo come framework dove orientare la politica di gestione delle Risorse Umane è condivisa ma vissuta come un traguardo non prossimo nelle evoluzioni organizzative delle imprese. Il contesto esterno, in altre parole l’ecosistema, è considerato, invece, il campo organizzativo e competitivo del futuro, ma attualmente non al centro delle preoccupazioni dei manager. In altre parole, le aziende intervistate hanno mostrato grande concentrazione e azione sul fronte interno, mentre osservano in maniera più

disincantata l'evoluzione del contesto esterno e i benefici diretti e indiretti che possono essere tratti. La visione dell'ecosistema, molto presente a livello istituzionale regionale, si disperde in visioni parziali da parte dei potenziali beneficiari. Situazione ancora più frammentaria dalla prospettiva delle imprese, dove l'idea di ecosistema è ancora abbastanza immatura e gli elementi che lo compongono scarsamente collegati l'uno con l'altro

**Costi.** Molta attenzione invece sul fronte dei costi. Il costo maggiormente menzionato è il tempo, leit motiv che emerge in tutte le analisi sui manager. Lo spazio ancora grandemente dedicato alle attività operative satura il lavoro del manager e lo schiaccia in processi routinari, a basso valore aggiunto. L'attenzione ai costi influisce anche sulla prudenza che emerge nelle azioni delle imprese: alti costi di sperimentazione, tempi uomo da dedicare non immediatamente recuperabili e poca visibilità sulle sue ricadute e ritorno dell'investimento spiegano ad oggi una situazione di cautela, accentuata dall'alta barriera all'entrata imposta dalla tecnologia. Si registra invece scarsa sensibilità, almeno al momento, verso la dimensione energetica e le caratteristiche energivore della digital transformation. Una preoccupazione chiara in lontananza ma poco presente nelle priorità attuali dei Manager.

## 5. Conclusioni

In conclusione, dal lato delle imprese, emerge una strategia diffusa di attesa: al momento vengono privilegiate azioni specifiche rivolto alla valorizzazione della dimensione "machine", sfruttando l'efficienza generata, con impatto circoscritto sull'organizzazione complessiva del lavoro. Risulta crescente l'attenzione alle potenzialità dei dati per migliorare i processi interni e comprendere meglio i fattori principali che caratterizzano il contesto esterno, in altre parole l'utilizzo dei dati a supporto delle decisioni strategiche e operative. Risulta ancora "da comprendere" il potenziale dell'IA nei processi di apprendimento individuali e di gruppo: si intuisce la potenzialità di un sistema aperto al contesto di valorizzazione e scambio di know-how ma le applicazioni sono ancora sporadiche e raramente inserite in un quadro organico di sviluppo. Sotto la dimensione sperimentale, emerge nella sostanza una attesa vigile sul potenziale della digital transformation, ma ancora non entrato nelle priorità manageriali.

In chiave operativa, il quadro che emerge suggerisce due traiettorie di sviluppo nel breve e nel medio termine per facilitare il consolidamento e l'osservazione critica delle traiettorie emergenti.

- In primo luogo, la parte del "machine", vira in maniera decisa, in termini prioritari, verso la gestione dei dati e soprattutto sulle potenzialità del loro utilizzo in chiave strategico-organizzativa. In chiave formativa si traduce nel sostenere il consolidamento del set di competenze critico per integrare la gestione dei dati a supporto dell'azione manageriale, sia in chiave operative che strategica.
- In secondo luogo, la parte del "learning", sperimenta contesti lavorativi finalizzati a creare e sostenere ambienti digitali finalizzati a migliorare l'efficacia del lavoro del gruppo valorizzando il sistema del learning a supporto dell'azione manageriale individuale e del gruppo. Obiettivo è quello di accompagnare i manager nella definizione e condivisione di nuovi "campi organizzativi" che attivano un processo di apprendimento continuo, alla base del rinnovato vantaggio competitivo.

La sperimentazione potrà verificare "in azione" il grado di maturità e di diffusione del



**SPEGEA**  
BUSINESS SCHOOL

mindset digitale in azienda e comprendere come sostenere la transizione in termini economici e sociali nelle aziende pugliesi partecipanti.

## Allegato 1 - Questionario

- 1) A quale generazione appartieni?
  - Baby Boomer (nato fra il 1946 e il 1964)
  - Generazione X (1965-1980)
  - Generazione Y (1981-1996)
  - Preferisco non rispondere
  
- 2) Quale è il tuo principale ambito di responsabilità in azienda?
  - Direzione generale
  - Ricerca e sviluppo
  - Produzione e qualità
  - Logistica e acquisti
  - Marketing
  - Vendite
  - Amministrazione e finanza
  - Gestione del personale
  - Sistemi informativi
  - Relazioni esterne
  - Altro

### La tua azienda

- 3) Qual è l'organico della tua azienda?
  - Meno di 50
  - Da 51 a 150
  - Da 151 a 250
  - Da 251 a 500
  - Oltre 500
  
- 4) In quale settore opera la tua azienda?
  - Primario (agricoltura)
  - Secondario (industria)
  - Terziario (servizi)
  - Terziario avanzato (alta tecnologia)
  
- 5) Quali fra gli eventi elencati hanno caratterizzato la tua azienda negli ultimi tre anni? (possibili più risposte)
  - L'azienda è cresciuta senza cambiare in maniera significativa il proprio modo di operare
  - L'azienda ha fortemente ampliato il proprio portafoglio prodotti
  - L'azienda ha fortemente ampliato il proprio portafoglio clienti
  - L'azienda ha fortemente cambiato la propria rete di fornitura
  - Sono state realizzate acquisizioni e fusioni importanti
  - C'è stata una forte immissione di manager e di personale dall'esterno
  - È stato fortemente ridotto l'organico
  - Il fatturato dell'azienda è fortemente cresciuto
  - Il fatturato dell'azienda è fortemente diminuito
  - Le "regole del gioco" nel mercato di riferimento sono cambiate in maniera sostanziale
  - Sono cambiati significativamente i requisiti tecnologici del settore

6) In che modo la trasformazione digitale ha apportato miglioramenti alle seguenti attività aziendali? (Indica le principali, max 3 risposte)

- La comunicazione interpersonale, il team working e la gestione del feedback
- Lo sviluppo di sistemi (es. CRM, Performance Management, ecc.)
- La conoscenza ( Big Data, Analytics, etc.)
- La semplificazione dei processi
- L'integrazione con i clienti ed i fornitori (es. piattaforme integrate)
- Lo sviluppo del lavoro ibrido (Smart Working)

7) Pensando alle attitudini dei manager della tua azienda, quanto condividi le seguenti affermazioni?

- 1 = Totalmente in disaccordo  
 2 = Abbastanza in disaccordo  
 3 = Né in accordo né in disaccordo  
 4 = Abbastanza d'accordo  
 5 = Totalmente d'accordo

a. Sono curiosi ed appassionati, s'impegnano e sono attenti allo sviluppo delle competenze	1	2	3	4	5
b. Sono capaci d'ispirare gli altri e di sviluppare relazioni fondate sulla fiducia	1	2	3	4	5
c. Si trovano a loro agio nel risolvere problemi complessi lavorando in team	1	2	3	4	5
d. Apprendono dalle esperienze per affrontare in maniera produttiva i cambiamenti	1	2	3	4	5
e. Sono in grado di affrontare sfide difficili riuscendo ad ottenere risultati positivi	1	2	3	4	5

8) Quali sono le competenze dei manager più importanti per la tua azienda? (Indica le principali, max 3 risposte)

- Essere capaci di pianificare e di gestire l'operatività
- Riuscire a comprendere il contesto strategico aziendale
- Riuscire ad affinare continuamente il proprio know how tecnico professionale
- Riuscire ad essere consapevoli delle esigenze dei clienti
- Essere attento ai bisogni dei propri collaboratori
- Avere fiducia in sé stessi ed essere in grado di affrontare sfide difficili
- Essere flessibili, autonomi ed imprenditoriali

### **L'Intelligenza Artificiale: consapevolezza personale**

9) Come definiresti la tua conoscenza dell'IA?

- Ne ho sentito parlare ma non ho alcuna conoscenza specifica
- Ho una conoscenza superficiale
- Ho una conoscenza approfondita

10) Utilizzi l'IA nella tua vita privata?

- Sì, la utilizzo quotidianamente
- Sì, la utilizzo saltuariamente
- No, ma intendo farlo nel prossimo futuro
- No, non sono interessato ad utilizzarla

11) Se sì, quali tipologie di applicazioni basate su IA utilizzi? (possibili più risposte)

- Smart home (p.e. Amazon Alexa, Google Assistant..)
- Chatbot (p.e. ChatGpt, Copilot, Copy.ai...)
- Text-to-image (p.e. Midjourney, Adobe Firefly...)



- Video editing (p.e. Descript, Adobe Premiere, Hypercube...)
- Pianificazione viaggi (p.e. Roam Around, Hopper)
- Benessere personale (p.e. Head space)
- Altro

12) Utilizzi l'IA nella tua vita lavorativa?

- Sì, la utilizzo quotidianamente
- Sì, la utilizzo saltuariamente
- No, ma intendo farlo nel prossimo futuro
- No, non sono interessato ad utilizzarla

13) Se sì, quali tipologie di applicazioni basate su IA utilizzi? (possibili più risposte)

- App per la produttività
- Gestione e smistamento e-mail
- Assistenti di scrittura
- Assistenti di ricerca
- Gestione calendario
- Gestione progetti e pianificazione attività
- Altro

#### **L'Intelligenza Artificiale: utilizzo nella tua azienda**

14) La tua azienda adotta sistemi basati sull'Intelligenza Artificiale?

- Sì, in modo intensivo
- Sì, in via sperimentale
- No, ma lo stiamo valutando
- No, non riteniamo possa portare benefici

15) Se sì, quali tipologie di applicazioni basate su IA utilizzate nella tua azienda? (possibili più risposte)

- Chatbot per il customer care e/o marketing
- Chatbot per la gestione HR
- Intelligent Data Processing (IDS) per il forecasting
- Natural language processing (NLP), p.e. speech to text, assistenti virtuali, sintesi vocale, traduzioni etc.
- Computer vision (p.e. riconoscimento di persone o cose, riconoscimento biometrici, videosorveglianza etc.)
- Recommendation system per il customer journey
- Soluzioni fisiche (veicoli autonomi, robot autonomi, intelligent objects)
- LMS/Piattaforme di apprendimento basate su IA
- Altro

#### **L'Intelligenza Artificiale e la formazione**

16) Come si svolge la formazione manageriale nella tua azienda? (Indica le principali, max 2 risposte)

- L'apprendimento/formazione avviene attraverso il feedback dei capi e dei colleghi
- L'apprendimento/formazione avviene in sessioni d'aula ed a distanza
- L'apprendimento/formazione avviene attraverso la partecipazione alle community digitali
- L'apprendimento/formazione avviene attraverso il coaching professionale
- L'apprendimento/formazione individuale avviene attraverso la partecipazione a progetti aziendali innovativi



- 17) Quali sono le principali spinte al coinvolgimento dei manager nell'attività di formazione? (Indichi le più importanti, max 2 risposte)
- L'aggiornamento e la qualificazione normativa ed operativa
  - Il desiderio di disporre di maggiori strumenti per comprendere l'evoluzione dello scenario strategico ed organizzativo
  - Il networking con i colleghi, i capi ed il mondo esterno
  - La voglia di acquisire nuove competenze per migliorare la propria occupabilità
- 18) Quali sono i principali ostacoli al coinvolgimento dei manager nell'attività di formazione? (Indichi le principali, max 2 risposte)
- I manager ritengono di non avere tempo sufficiente per partecipare ad iniziative di formazione
  - I manager ritengono che i contenuti delle iniziative di formazione disponibili non siano all'altezza delle loro esigenze
  - I manager ritengono che l'unica formazione utile sia quella maturata sul campo
  - I manager ritengono che l'unico tipo di formazione utile sia il coaching professionale
- 19) Il tuo sviluppo professionale e la tua formazione sono
- Principalmente una mia responsabilità
  - Principalmente una responsabilità delle strutture HR
  - Una responsabilità condivisa fra me e le strutture HR
- 20) Lo sviluppo professionale e la formazione del tuo team sono
- Principalmente una mia responsabilità
  - Principalmente una responsabilità delle strutture HR
  - Una responsabilità condivisa fra me e le strutture HR
- 21) Quanto ritieni importante per il tuo ruolo manageriale approfondire i temi relativi all'Intelligenza Artificiale?
- Per nulla importante
  - Poco importante
  - Indifferente
  - Importante
  - Molto importante
- 22) Quanto ritieni importante per i tuoi collaboratori diretti approfondire i temi relativi all'Intelligenza Artificiale?
- Per nulla importante
  - Poco importante
  - Indifferente
  - Importante
  - Molto importante
- 23) La tua azienda adotta sistemi di formazione e apprendimento basati sull'Intelligenza Artificiale?
- Sì, in modo intensivo
  - Sì, in via sperimentale
  - No, ma lo stiamo valutando
  - No, non riteniamo possa portare benefici
- 24) Se sì, i sistemi di apprendimento basati su Intelligenza Artificiale che avete adottato/sperimentato consentono di (possibili più risposte)



- Costruire piani di formazione personalizzati, adattando l'esperienza di apprendimento alle esigenze individuali (LXP – Learning Experience Platforms)
- Rielaborare le risorse per favorirne la fruizione e la creazione di micro-learning (Smart learning)
- Costruire percorsi di valutazione personalizzati, che evidenziano punti di forza e aree di miglioramento
- Costruire ambienti di simulazione, generando risposte realistiche (p.e. simulazione di conflitti interpersonali o di lamentato cliente)
- Offrire piattaforme di coaching basati su AI
- Generare contenuti visivi e grafici a supporto dell'apprendimento
- Creare banche dati attraverso sistemi NLP – Natural Language Processing
- Rendere disponibili le risorse in lingue differenti
- Effettuare analisi predittive per l'identificazione dei bisogni di formazione

### Il ruolo manageriale e l'Intelligenza Artificiale

25) In che misura ritieni che l'adozione di soluzioni basate su Intelligenza Artificiale possa contribuire a

- 1 = per nulla
- 2 = poco
- 3 = abbastanza
- 4 = molto
- 5 = moltissimo

a. Migliorare la mia comprensione del contesto strategico dell'azienda	1	2	3	4	5
b. Migliorare la mia attenzione ai bisogni e all'engagement dei miei collaboratori	1	2	3	4	5
c. Migliorare i processi di apprendimento del mio team	1	2	3	4	5
d. Costruire un ecosistema formativo aziendale favorevole alla crescita	1	2	3	4	5

26) In che misura ritieni che lo sviluppo dell'Intelligenza Artificiale influirà sulle tue attività e competenze?

- 1 = per nulla
- 2 = poco
- 3 = abbastanza
- 4 = molto
- 5 = moltissimo

a. Svolgendo al mio posto attività routinarie e/o a basso valore aggiunto	1	2	3	4	5
b. Migliorando i processi di formazione per me e il mio team	1	2	3	4	5
c. Migliorando i processi di decision making	1	2	3	4	5
d. Migliorando la gestione dei dati e della conoscenza aziendali	1	2	3	4	5

27) Quali ritieni essere le principali competenze per un manager che opera in contesti che utilizzano soluzioni basate su Intelligenza Artificiale? (Indica le principali, max 3 risposte)

- Saper interloquire efficacemente con la tecnologia ("prompt design")
- Conoscenza tecnica di base per saper interpretare gli output dell'IA
- Critical thinking per valutare la pertinenza e la qualità degli output
- Gestione dell'interazione tra persone e macchine
- Etical mindset per garantire un utilizzo dell'intelligenza artificiale aderente a principi etici e morali
- Creative thinking per trasformare i dati in priorità e decisioni
- Capacità di agire in contesti di incertezza e sperimentazione

- 28) Quali ritieni essere i principali ambiti di formazione necessari per affrontare l'evoluzione delle tecnologie IA? (Indichi le principali, max 3 risposte)
- Fondamenti tecnologici dell'AI
  - Tendenze evolutive
  - Definizione di una strategia di AI in azienda
  - Aspetti etici e legali
  - Leadership e gestione dei collaboratori in ambienti AI-intensive
  - Gestione del cambiamento nei progetti AI
- 29) Quali ritieni essere i principali limiti e ostacoli all'utilizzo dell'IA nel tuo contesto aziendale? (Indichi le principali, max 2 risposte)
- Costi e ritorno dell'investimento
  - Competenze
  - Contesto organizzativo
  - Comportamenti individuali

## **Allegato 2 – Elenco aziende coinvolte**

<b>Ragione Sociale</b>	<b>Dirigenti si/no</b>	<b>Aderente si/no</b>
Masmec spa	si	si
Planetek srl	si	si
Exprivia spa	si	si
Bridgestone Manufacturing spa	si	si
Sanb spa	si	si
Baker Huges	si	si
Eusoft srl	si	si
Cassa Edile di Bari	si	si
Talentia srl	si	si
Geopharma srl	si	si
Magna spa	si	si
Mermecc spa	si	si
Andriani spa	si	si
Auriga spa	si	si
Terme di Margherita di Savoia	si	si
Roboze srl	si	si
Edilportale	si	si
Natuzzi spa	si	si
Apuliasoft srl	no	no
Dinja srl	no	no
Master Italy srl	si	si
Gruppo Turi srl	no	no
Icam srl	no	no
Primark	no	no
Magneti Marelli spa	si	si
Maldarizzi Automotive spa	no	no

### **Allegato 3 – Check List Focus Group**

#### **1. Check list per le aziende:**

- presentazione dei partecipanti, ruolo e aspettative sull'incontro;
- cambiamenti nel sistema delle imprese e stili di leadership;
- analisi dei principali vettori di cambiamento: ambiente esterno, tecnologia e trasformazione digitale, senso del lavoro e forme di ingaggio individuo/organizzazione, percezioni e comportamenti individuali;
- il ruolo dell'Intelligenza artificiale e sua diffusione nella trasformazione digitale;
- livello di consapevolezza individuale;
- livello di consapevolezza organizzativa;
- vantaggi e ostacoli;
- impatto sui modelli di business;
- impatto sul ruolo manageriale;
- ruolo della formazione;
- tipologia di formazione (formale, informale e non formale) e sua evoluzione a livello individuale e organizzativo;
- bisogni formativi;
- utilizzo dell'IA in chiave formativa;
- aspettative nei confronti del sistema della rappresentanza e in generale dalla filiera formativa e istituzionale.

La discussione di alcuni item è stata agevolata dalla condivisione degli esiti della survey.

#### **2. Check list per le istituzioni:**

- Stato di salute del territorio di riferimento con particolare riguardo al tema della transizione digitale e dell'Intelligenza Artificiale, anche in chiave di equilibrio/gap demografico;
- iniziative messe in campo sulla questione dell'alfabetizzazione digitale e diffusione dell'AI;
- come l'IA può rafforzare le aziende del territorio, lo stock di competenze manageriali attivate e attivabili e il capitale umano e sociale in generale;
- quali idee e contributi emergono per rafforzare la filiera del lavoro e della formazione al fine di rafforzare l'ecosistema digitale della Puglia.

La discussione di alcuni item è stata agevolata dalla condivisione degli esiti della survey.

**Iniziativa Strategica IS\_2024\_1 “PUGLIA\_IA\_MANAGER FORMATORE”**

*L’Intelligenza Artificiale a supporto dello sviluppo  
manageriale*

**Report di sintesi dei risultati della sperimentazione e prime  
indicazioni per la progettazione della piattaforma  
formativa IA bas**

## **Premessa**

Il presente report illustra le principali evidenze emerse nel corso della sperimentazione realizzata nell'ambito del progetto "L'Intelligenza Artificiale a supporto dello sviluppo manageriale" promosso da Spegea, che si propone, nelle sue linee generali, di promuovere un'azione di approfondimento sul ruolo che l'Intelligenza Artificiale può avere nello sviluppo e valorizzazione della funzione del Manager Formatore, in termini di competenze e nuove metodologie di lavoro. Alla luce dei risultati rilevati nel corso della fase di analisi desk, la sperimentazione ha inteso testare, su un campione di dirigenti, l'utilizzo di una piattaforma basata sull'intelligenza artificiale a supporto delle seguenti attività:

- sviluppo delle competenze a partire dai fabbisogni rilevati in termini metodologici;
- spazi di social collaboration e di condivisione di informazioni ed esperienze che consentano di rafforzare l'engagement dei collaboratori;
- People Analytics per l'interpretazione dei dati, l'analisi delle competenze aziendali, la previsione degli andamenti performativi del team e la definizione di politiche formative in linea con gli obiettivi aziendali.

### **1. Il quadro teorico di riferimento**

La velocità dei cambiamenti in atto, la complessità crescente delle variabili geopolitiche ed economiche, la rivoluzione tecnologica e demografica, creano uno scenario nuovo per le organizzazioni, dove la sfida del continuo adattamento, dell'agilità delle risposte per cogliere le opportunità e far fronte alle minacce, coinvolge i gruppi dirigenti a tutti i livelli. All'interno di queste trasformazioni, che richiedono continuo adattamento e nuove competenze, la formazione manageriale e di tutto il mondo del lavoro, assume un ruolo sempre più strategico e centrale nella vita delle organizzazioni. Fondamentale in questo il ruolo dei capi e dirigenti, per la guida del cambiamento, l'allineamento delle persone e delle competenze

Da qui nasce il concetto di manager formatore, un manager che evolve dal micro-management al manager strategico, che orienta e guida le persone e le organizzazioni nei nuovi scenari, che lavora su sé stesso e al tempo stesso assume la piena responsabilità dell'evoluzione professionale delle sue persone.

In chiave operativa, il quadro che emerge suggerisce due traiettorie di sviluppo nel breve e nel medio termine per facilitare il consolidamento e l'osservazione critica delle traiettorie emergenti.

In primo luogo, la parte del "learning" sperimenta contesti lavorativi finalizzati a creare e sostenere ambienti digitali finalizzati a migliorare l'efficacia del lavoro del gruppo valorizzando il sistema del learning a supporto dell'azione manageriale individuale e del gruppo. Obiettivo è quello di accompagnare i manager nella definizione e condivisione

di nuovi “campi organizzativi” che attivano un processo di apprendimento continuo, alla base del rinnovato vantaggio competitivo.

In secondo luogo, la parte del “machine”, vira in maniera decisa, in termini prioritari, verso la gestione dei dati e soprattutto sulle potenzialità del loro utilizzo in chiave strategico-organizzativa. In chiave formativa si traduce nel sostenere il consolidamento del set di competenze critico per integrare la gestione dei dati a supporto dell’azione manageriale, sia in chiave operative che strategica.

## **2. La sperimentazione**

Alla luce delle considerazioni effettuate, la sperimentazione proposta è stata articolata su due aree tematiche:

### **2.1 Area tematica 1**

Il Manager Formatore nell’Era Digitale: promuovere la Social Collaboration

La prima parte della sperimentazione si è concentrata sul concetto di “social collaboration” quale mezzo per la creazione di team affiatati e leva per abbattere le barriere gerarchiche, promuovendo un ambiente lavorativo più inclusivo e partecipativo. Attraverso l’utilizzo della piattaforma HR Coffee, i partecipanti hanno sperimentato l’utilizzo di strumenti digitali per abbattere barriere gerarchiche, favorire il confronto e promuovere un clima aziendale collaborativo. Ciascun dirigente coinvolto ha avuto l’opportunità di utilizzare la piattaforma “a casa propria”, nella gestione del proprio team di lavoro, verificando così la sua efficacia quale strumento a sostegno dei nuovi ruoli manageriali (rafforzamento del dialogo e del senso di appartenenza, coinvolgimento sostenibile e interattivo dei team di lavoro).

### **2.2 Area tematica 2**

Il Manager Formatore nell’Era Digitale: i dati come Leva Strategica per l’Azienda

La seconda parte della sperimentazione si è focalizzata su un approccio alla leadership data-driven, e ha approfondito il ruolo dei People Analytics nel supporto alle decisioni aziendali, nella convinzione che questo possa consentire ai manager di andare oltre le proprie intuizioni personali, favorendo lo sviluppo di una cultura decisionale basata sull’evidenza e sul valore concreto dei dati.

Sono state analizzate le potenzialità offerte dalla raccolta e dall’interpretazione dei dati organizzativi, con esercitazioni pratiche finalizzate alla costruzione di dashboard e metriche utili alla gestione manageriale. Particolare attenzione è stata dedicata anche all’introduzione dell’intelligenza artificiale, affrontata con spirito critico e costruttivo: non come strumento da utilizzare per automatizzare o semplificare meccanicamente processi complessi, ma come leva per rafforzare i principi fondamentali emersi nel laboratorio. L’AI è stata quindi trattata come supporto consapevole, in grado di valorizzare la collaborazione, la cultura del dato e il ruolo del leader, che altrimenti rischierebbero di perdere significato o efficacia se scollegati dal contesto umano e organizzativo.

La sperimentazione si è articolata in momenti di confronto sincrono e attività pratiche su piattaforma (cfr. allegato 1), e ha previsto un sistema di assessment, in entrata e in uscita, utile a valutare la consapevolezza delle proprie competenze digitali e analitiche.

Nel complesso, l'esperienza ha permesso di approfondire il ruolo del leader nell'era digitale, offrendo strumenti operativi e spunti concreti per integrare innovazione tecnologica, cultura del dato e attenzione alle persone nella gestione quotidiana delle risorse umane. Al tempo stesso, ha rappresentato un'opportunità per la ricerca di intercettare criticità reali e difficoltà operative, aprendo la strada a interventi formativi più mirati ed efficaci, capaci di accompagnare il cambiamento con consapevolezza.

## 2.3 Campione

Il laboratorio ha coinvolto un campione disomogeneo di dirigenti (cfr. allegato 2), sia in termini di ruolo aziendale ricoperto sia in termini di settore merceologico di provenienza. Questo ha risposto ad una precisa scelta metodologica tesa a valutare il possesso di alcune competenze legate al ruolo manageriale in generale, nonché la consapevolezza dell'importanza di un set di competenze, tradizionalmente associate alla funzione HR, a prescindere dalla tipologia di funzione manageriale ricoperta.

La varietà dei contesti organizzativi e delle prospettive funzionali ha inoltre arricchito il confronto, favorendo l'emersione di pratiche, bisogni e sfide condivise.

## 2.4 Digital WORKPLACE

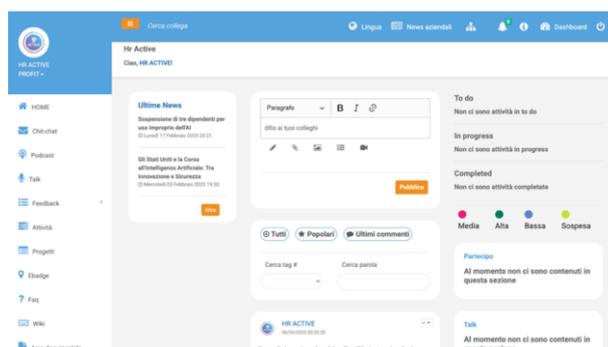
Le attività sono state articolate in appuntamenti online sincroni e attività asincrone su piattaforma HR-COFFEE – HR-ACTIVE, volte a favorire interazione, riflessione e apprendimento continuo.

**HR Active** è una piattaforma digitale progettata per supportare le organizzazioni nella gestione evoluta delle risorse umane.

Consente di integrare strumenti di comunicazione, collaborazione e analisi in un unico ambiente, favorendo l'interazione tra team, la condivisione di conoscenze e l'engagement dei dipendenti.

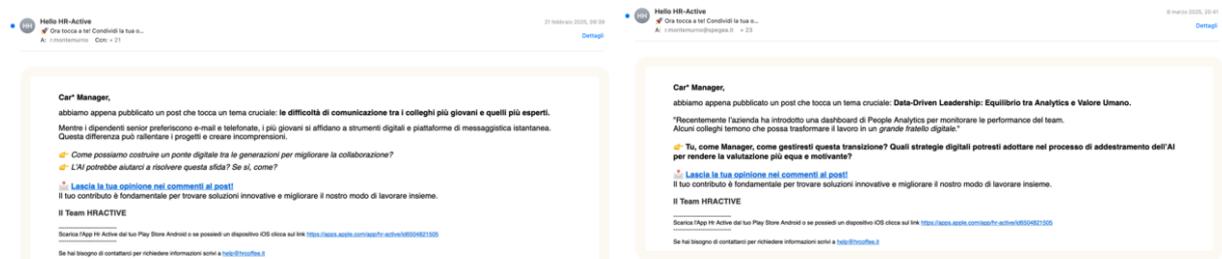
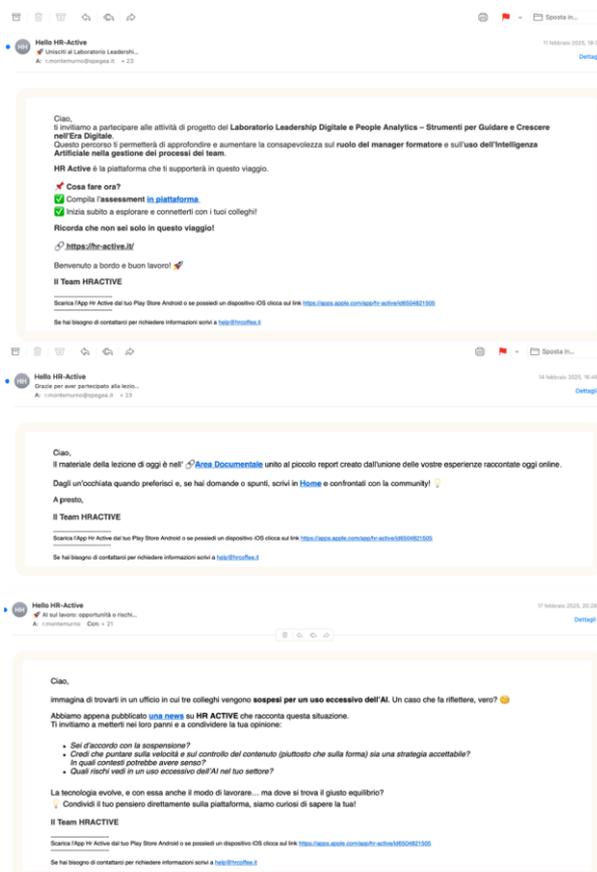
La piattaforma permette di raccogliere dati utili per il monitoraggio delle performance, promuovere iniziative di formazione continua e sostenere processi decisionali basati su evidenze.

HR Active si propone come abilitatore tecnologico a servizio della leadership moderna, con un focus particolare sull'inclusione, la trasparenza e l'innovazione nella cultura organizzativa.



## 2.5 Azioni di Stimolo

Per favorire la partecipazione alle attività asincrone previste dalla sperimentazione, oltre alle notifiche automatiche generate dalla piattaforma, sono state inviate email personalizzate di sollecito, con l'obiettivo di ricordare i task in scadenza, fornire spunti di riflessione aggiuntivi e mantenere alto il livello di attenzione. Questa strategia multicanale ha evidenziato un interesse crescente da parte dei partecipanti, sebbene non sempre accompagnato da una partecipazione attiva sulla piattaforma. Il dato suggerisce che, pur in presenza di strumenti digitali e di stimoli esterni, il coinvolgimento asincrono non è ancora radicato nelle abitudini di molti manager, rafforzando l'ipotesi di una necessità di accompagnamento culturale più ampio.



## 2.6 Assessment Iniziale

L'assessment iniziale ha offerto una fotografia utile del livello di preparazione percepito dai manager all'avvio del laboratorio. I risultati emersi indicano una discreta consapevolezza digitale, ma anche margini di crescita significativi su aspetti chiave legati ai People Analytics e alla gestione strategica dei dati.



Principali evidenze emerse:

- **Preparazione digitale:** il 71,4 % si è definito “abbastanza preparato” nell’uso di strumenti digitali per la collaborazione, mentre nessuno si è dichiarato “molto preparato”, a segnalare una competenza ancora in consolidamento.
- **Conoscenza dei People Analytics:** equamente divisa tra chi ha solo una conoscenza teorica (50%) e chi ha iniziato a utilizzarli. Nessuno ha dichiarato di farne un uso attivo per decisioni strategiche.
- **Capacità di identificare i dati rilevanti:** solo il 16,7% si ritiene in grado di farlo in modo approfondito, mentre la maggior parte (66,7%) riconosce di riuscire a identificare alcuni dati chiave, ma sente la necessità di approfondire.
- **Best practice e percorsi di crescita:** il 50% mostra una conoscenza ancora superficiale, mentre solo il 16,7% dichiara di applicare sistematicamente le best practice.
- **Superamento delle barriere gerarchiche:** emerge un dato interessante, con l’83,3% che si considera attivamente promotore di dialogo aperto e costruttivo tra i livelli aziendali.

Questi dati forniscono una base di partenza solida per misurare i progressi, sia in termini

di competenze digitali sia in termini di apertura culturale. L'assessment iniziale rappresenta anche un indicatore di engagement, mostrando che i partecipanti hanno riflettuto con sincerità sul proprio livello di preparazione.

Le indicazioni emerse dalla valutazione dei partecipanti su questi cinque item, integrate con le evidenze emerse dalla survey (cfr. par. 4 del *Report sullo stato dell'arte del contesto manageriale pugliese in termini di competenze manageriali chiave già possedute e/o da implementare rispetto alla figura del Manager Formatore* ), consentono di inserire questi dati all'interno della più ampia cornice delle "Competenze digitali", con particolare riferimento alla tassonomia di AgID che fa riferimento a

- Competenze digitali di base,
- Competenze digitali specialistiche,
- Competenze di e-leadership.

Inseriti in questo contesto, i dati di ricerca sembrano indicare una adeguata padronanza delle competenze digitali di base ma una minore solidità su quelle competenze digitali specialistiche che oggi si sono affermate come centrali per il business oltre che per la consapevolezza personale: la relativa debolezza della conoscenza dei people analytics e la limitata capacità di identificare le informazioni rilevanti, fa infatti il paio con la conoscenza "solo superficiale" dell'IA emersa dalla survey. Analogamente, le competenze di e-leadership, cioè quelle "capacità di utilizzare al meglio le tecnologie digitali all'interno di qualsiasi tipo di organizzazione e di introdurre innovazione digitale nello specifico settore di mercato in cui si opera" emergono come solo parzialmente sviluppate e ancora a un livello di maturità non sufficienti: i già evidenziati bassi livelli di conoscenza dei people analytics e la limitata capacità di identificare le informazioni rilevanti possono essere letti congiuntamente al limitato utilizzo (emerso dalla survey) che si fa effettivamente in azienda di strumenti di IA e al loro limitato impatto sull'innovazione dei processi di business.

Un quadro che suggerisce linee di intervento che lavorino al contempo sulle tre componenti che in letteratura sono indicate come costituenti le competenze digitali:

- ✓ la componente conoscitiva, cioè la conoscenza di teorie, strumenti e metodi, che può essere supportata con l'opportunità di accesso a percorsi di apprendimento formali sulle tematiche emergenti;
- ✓ la componente comportamentale, cioè la capacità di adottare concretamente nella propria azione lavorativa e manageriale le conoscenze apprese, che può essere sostenuta attraverso percorsi di training on the job e affiancamento come quello proposto nell'ambito di questo progetto;
- ✓ la componente attitudinale, cioè quelle caratteristiche personali che possono essere ricondotte alla learning agility e all'apertura al cambiamento, che – al di là delle caratteristiche individuali – richiedono percorsi di cambiamento culturale di medio-lungo periodo.

Le indicazioni, in conclusione, che emergono in modo coerente dalle varie fasi della azione strategica in Puglia confermano alcuni tratti che possono orientare le azioni future. Più in particolare la questione non sembrerebbe riguardare le competenze di base, che a livello

individuale hanno una soglia di alfabetizzazione più che sufficiente, piuttosto tutte le dimensioni di implementazione a carattere organizzativo e le competenze manageriali da rafforzare quando si opera in ambiente digitale. Il campione osservato è gioco forza parziale e ogni raccomandazione va ovviamente, più che mai, tarata, tuttavia lo sforzo principale delle prossime azioni sembrerebbe andare nella direzione dell'accompagnamento dell'azione manageriale in ambiente digitale. In questo senso, la sperimentazione ha restituito un quadro abbastanza in divenire, dove le numerose adozioni degli strumenti digitali e in parte di IA sono molto orientate alla valorizzazione dello strumento in chiave di efficienza, mentre è ancora modesta la riflessione sulle sue potenzialità in chiave di sviluppo e di impatto nei processi di lavoro. La predilizione pressochè totale di dinamiche digitali solo in sincrono rafforzarono questa valutazione e indicano le azioni successive su cui sollecitare la riflessione del management in Puglia, cioè osservazione dei comportamenti e dei contesti favorevole alla sua armonica e coerente diffusione.

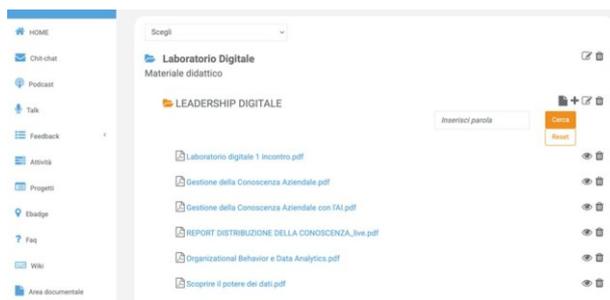
## **2.7 Partecipazione e Comportamenti Osservati**

La sperimentazione ha registrato una buona partecipazione agli incontri di confronto sincrono ed un coinvolgimento attivo da parte dei Manager durante le sessioni. Diversa la percezione registrata rispetto ai momenti applicativi all'interno del proprio contesto aziendale. I manager coinvolti infatti non hanno risposto in maniera omogenea alle sollecitazioni del team di ricerca, facendo registrare una bassa partecipazione alle attività in piattaforma e una limitata interazione sia nella creazione di contenuti sia nell'esecuzione delle attività proposte. Questo evidenzia una preferenza da parte dei dirigenti per l'interazione diretta rispetto alla comunicazione asincrona e digitale. Tale preferenza rispecchia uno stile relazionale e di interazione ancora ancorato al contatto umano, al confronto immediato e alla comunicazione tradizionale.

Il basso utilizzo della piattaforma digitale da parte dei dirigenti mette in luce un divario generazionale rispetto ai comportamenti della Generazione Z, oggi in ingresso in azienda, la quale è invece abituata a interagire con strumenti digitali, ad aspettarsi feedback immediati e a muoversi con naturalezza nei contesti asincroni e collaborativi online.

## 2.8 Materiale di supporto

All'interno della piattaforma, è stata predisposta una sezione dedicata al "Laboratorio Digitale", nella quale i partecipanti hanno potuto accedere al materiale condiviso durante le sessioni di confronto sincrono. In particolare, nell'area "LEADERSHIP DIGITALE" sono stati caricati i seguenti documenti:



Questa area è stata pensata per favorire la riflessione sui temi discussi, offrendo risorse facilmente accessibili per l'approfondimento dei temi trattati.

Inoltre, a dimostrazione dell'interazione attiva durante gli incontri online, all'interno dell'area documentale della piattaforma è stato caricato il file "REPORT DISTRIBUZIONE DELLA CONOSCENZA\_live.pdf", elaborato in tempo reale con il contributo diretto dei manager (cfr. allegato 3). Il report raccoglie e analizza le risposte fornite dai partecipanti in tema di "localizzazione" della conoscenza all'interno delle proprie organizzazioni, distinguendo tra persone, archivi, documenti e software. Questa attività ha permesso non solo di stimolare la riflessione collettiva su un tema chiave, come la gestione della conoscenza, ma anche di produrre un output tangibile che conferma l'engagement dei dirigenti durante le sessioni sincrone.

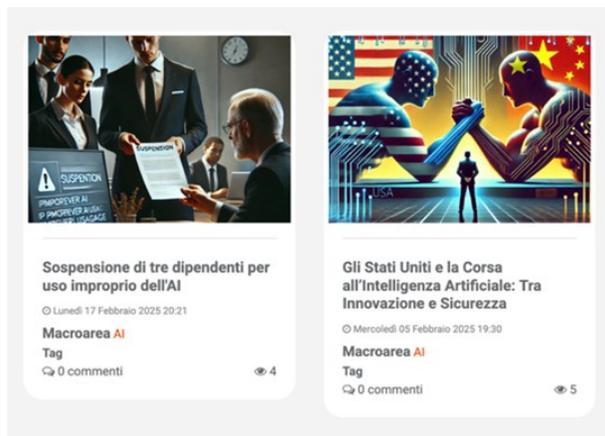
## 2.9 Compiti Asincroni Assegnati

A supporto degli obiettivi dichiarati all'avvio della sperimentazione, sono stati proposti ai partecipanti attività pratiche, da svolgere nel proprio contesto lavorativo e con il coinvolgimento del proprio team, attraverso post e simulazioni nella piattaforma HR-COFFEE. Le attività proposte sono state progettate al fine di coinvolgere i manager in un percorso di crescita attivo e contestualizzato, stimolando riflessione, dialogo e confronto su temi di grande attualità legati alla leadership digitale e all'uso dell'AI.

Tra le attività proposte:

### **AI e Responsabilità: Innovazione o Rischio?**

Simulazione di una news aziendale sull'uso improprio dell'AI da parte di alcuni dipendenti, con l'obiettivo di riflettere sull'etica, la regolamentazione e l'uso consapevole delle tecnologie emergenti.



## AI e Comunicazione: Colmare il Divario Generazionale

Analisi di un post di un giovane dipendente che segnala le difficoltà di comunicazione tra generazioni diverse. Il compito chiedeva di proporre soluzioni e riflessioni su come l'AI possa fungere da ponte digitale in azienda.

 **HR ACTIVE**  
21/02/2025 09:22:03

**Ora tocca a te!**

Salve Manager, abbiamo notato che nel nostro team ci sono difficoltà di comunicazione tra i colleghi più giovani e quelli più esperti. I dipendenti senior preferiscono utilizzare e-mail o telefonate per condividere informazioni, mentre i più giovani tendono a usare piattaforme di messaggistica istantanea e strumenti collaborativi online. Questa disconnessione spesso rallenta i progetti e crea incomprensioni. Come possiamo creare un ponte digitale tra le generazioni per migliorare la collaborazione?

**Secondo te, l'utilizzo dell'AI potrebbe essere utile nella risoluzione di questa problematica? Se sì, come? Scrivilo nei commenti.**

3 0

 **Rosa Daloiso** 21/02/2025 10:54:21

Confermo che magari i senior sono più orientati alla email e alla telefonata ma gli strumenti non sono equivalenti e quindi vanno utilizzati in maniera sinergica a secondo della esigenza. Il problema si supera facilmente quando si lavora quotidianamente in team dove c'è il giusto mix tra junior e senior quindi la contaminazione è l'arma vincente anche in questo.

1

## Data-Driven Leadership: Equilibrio tra Analytics e Valore Umano

Stimolo alla riflessione su un modello di leadership che integra strumenti analitici e attenzione alla dimensione umana, partendo da una simulazione in cui un dipendente esprime timori rispetto a un uso eccessivamente numerico dei dati.



**HR ACTIVE**  
06/03/2025 20:32:20

### Data-Driven Leadership: Equilibrio tra Analytics e Valore Umano

Salve Manager, sono Marco del team Operations. Recentemente l'azienda ha introdotto una dashboard di People Analytics per monitorare le performance del team. Ora, oltre ai feedback qualitativi, il sistema assegna punteggi automatici basati su KPI come tempi di risposta alle e-mail, partecipazione alle riunioni online, e numero di task completati in piattaforme di project management.

Da un lato, questa innovazione potrebbe aiutarci a prendere decisioni più oggettive, dall'altro alcuni colleghi temono che possa trasformare il lavoro in un 'grande fratello' digitale, dove contano solo i numeri e non la qualità del contributo di ognuno.

Tu, come Manager, come gestiresti questa transizione? Quali strategie digitali potresti adottare nel processo di addestramento dell'AI per rendere la valutazione più equa e motivante?

2 0



**Rosa Daloiso** 07/03/2025 11:17:32

Indicatori di questa tipologia li rende disponibili anche Microsoft sulla piattaforma office 365. Dalla nostra esperienza la cosa importante è sempre far percepire il valore di questi indicatori come strumento per introdurre miglioramenti che non si concentra sull'analisi dei dettagli e quindi sul controllo ma su andamenti complessivi di confronto rispetto a contesti simili. Potrebbe sembrare banale ma quando si percepisce il beneficio tutti i timori vengono meno.

0

### 2.10 Prime evidenze e riflessioni

- Necessità di accompagnare i manager in un processo di transizione culturale e digitale, favorendo l'adozione graduale di strumenti di collaborazione asincrona.
- Progettare attività ibride, che mantengano momenti sincroni per valorizzare il confronto diretto, ma che integrino gradualmente l'uso della piattaforma per rendere più fluida la collaborazione digitale.
- Sviluppare iniziative di mentoring intergenerazionale, per promuovere il dialogo tra generazioni e stimolare una cultura condivisa dell'innovazione.
- Sfruttare leve motivazionali, come la gamification o il riconoscimento dei contributi, per incentivare la partecipazione attiva sulla piattaforma.

### **3. Conclusioni**

La sperimentazione ha evidenziato un importante punto di partenza per riflettere sulla trasformazione della leadership in azienda. È ora necessario lavorare in profondità sul mindset e sulla cultura digitale, per costruire un ambiente realmente collaborativo, capace di valorizzare le diverse generazioni presenti e preparare l'organizzazione alle sfide dell'era digitale.

Tuttavia, quando si affronta il tema dell'intelligenza artificiale, emerge ancora una certa titubanza. In molti casi, permane incertezza su dove vadano a finire le informazioni quando non si dispone di un proprio software proprietario, alimentando un senso di diffidenza e di repulsione, soprattutto quando si tratta di gestire dati che riguardano direttamente le persone.

L'AI viene accolta con maggiore apertura quando applicata ad attività operative e di routine, mentre genera più resistenze quando si tratta di impiegarla in processi decisionali complessi, che richiedono la combinazione di dati, strategie e informazioni sensibili aziendali. Questo sottolinea la necessità di proseguire con percorsi formativi mirati, che aiutino a comprendere potenzialità e limiti dell'intelligenza artificiale, rafforzando consapevolezza e fiducia nell'utilizzo degli strumenti digitali a supporto della leadership.

## **Allegato 1 - Articolazione delle Attività della Sperimentazione**

**1° Incontro Online: 31/01/2025, h. 10.00**

**L'importanza dell'innovazione sociale attraverso la tecnologia**

**Durata: 2 ore**

**Contenuti:**

- Introduzione alla social collaboration.
- Casi studio sull'innovazione sociale in azienda.
- L'importanza del confronto senza barriere gerarchiche o organizzative.

**2° Incontro Online: 14/02/2025, h. 10.00 Innovazione nella Gestione della Conoscenza Durata: 2 ore**

**Contenuti:**

- Approfondimento su tecnologie multimediali (video, podcast, repository digitali) per il trasferimento del know-how.
- Brainstorming per riflettere sulla gestione della conoscenza nella propria organizzazione.

**3° Incontro Online: 28/02/2025, h. 10.00**

**Introduzione al People Analytics: Vantaggi, Svantaggi e Linee Guida**

**Durata: 2 ore**

**Contenuti:**

- Approfondimento su People Analytics: cos'è, come funziona, vantaggi e criticità.
- Importanza di identificare i dati in possesso e la loro rilevanza per il management.
- Linee guida pratiche per iniziare a riflettere sui dati disponibili e su quelli necessari.

**4° Incontro Online: 14/03/2025, h. 10.00 L'Intelligenza Artificiale a Supporto dell'Analisi dei Dati Durata: 2 ore**

**Contenuti:**

- Introduzione all'AI applicata ai People Analytics: come funziona e perché è rilevante per le aziende.
- Esempi di strumenti e tecnologie AI per raccogliere, analizzare e interpretare dati aziendali.
- Come l'AI può supportare i leader nel prendere decisioni più rapide e consapevoli.

## **Allegato 2 – Elenco aziende coinvolte**

<b>Ragione Sociale</b>	<b>Dirigenti Sì/No</b>	<b>Aderente Sì/No</b>
Masmec spa	sì	sì
Planetek srl	sì	sì
Exprivia spa	sì	sì
Sanb spa	sì	sì
Bridgestone Italia spa	sì	sì
Baker Huges	sì	sì
Talentia srl	sì	sì
Mermec spa	sì	sì
Andriani spa	sì	sì
Natuzzi spa	sì	sì

Tabella 1: Partecipazione dei dirigenti e adesione delle aziende

## **Allegato 3 – Report sulla Distribuzione della Conoscenza nelle Organizzazioni**

### **Introduzione**

La conoscenza in un contesto organizzativo può essere classificata in due categorie:

- **Conoscenza Comune:** facilmente acquisibile, diffusa e sostituibile. Necessaria per il sostentamento aziendale ma non rappresenta un vantaggio competitivo.
- **Conoscenza Distintiva:** difficilmente acquisibile, non diffusa, difficilmente sostituibile e quindi ad alto valore strategico per l'azienda.

L'analisi si focalizza sulle sedi della conoscenza dichiarate dai manager intervistati, considerando quattro principali fonti di conoscenza: **Persone, Archivi, Documenti, Software**. Per ciascuna fonte, è stato calcolato il percentile di presenza nelle aziende esaminate.

#### **1. Distribuzione della Conoscenza per Sedi**

<b>Sede della Conoscenza</b>	<b>Percentile (%)</b>	<b>Descrizione</b>
Persone	75.0%	La conoscenza nelle persone è ritenuta essenziale nella maggior parte delle aziende, ma con vari gradi di formalizzazione. Alcuni manager indicano che è necessario trasferire più conoscenza dai singoli ai sistemi aziendali (es. CRM).
Archivi	50.0%	L'uso di repository centralizzati o di sistemi di archiviazione digitale è presente ma non predominante. Alcune aziende strutturate utilizzano repository per facilitare la condivisione della conoscenza.
Documenti	100.0%	La documentazione (istruzioni, best practices, guide tecniche e commerciali) è riconosciuta come una fonte universale di conoscenza e adottata in tutte le aziende intervistate.
Software	75.0%	Le piattaforme aziendali, come CRM e Office 365, stanno assumendo un ruolo sempre più rilevante nella gestione della conoscenza, ma in alcuni casi non sostituiscono ancora completamente la conoscenza individuale.

## 1. Analisi Qualitativa

### 2.1 Conoscenza nelle Persone

- Molti manager riconoscono che la conoscenza risiede ancora in larga parte nelle persone, specialmente nelle sedi aziendali più piccole.
- Tuttavia, vi è un'esigenza crescente di trasferire questa conoscenza nei software e nei repository aziendali per ridurre la dipendenza dalle competenze individuali.

### 2.2 Conoscenza negli Archivi

- I repository (es. SharePoint) sono usati per la conservazione della conoscenza tecnica e commerciale, ma non sempre in modo strutturato e accessibile a tutti.
- Alcune aziende più grandi adottano sistemi per la condivisione della conoscenza tecnica tra i dipendenti.

### 2.3 Conoscenza nei Documenti

- I documenti aziendali (es. policy di qualità, anticorruzione, procedure operative) sono considerati fondamentali e adottati ovunque.
- Tuttavia, alcuni manager evidenziano che la loro efficacia dipende dalla capacità di essere facilmente consultabili e aggiornabili.

### 2.4 Conoscenza nei Software

- L'uso di software aziendali (es. CRM, ERP, Office 365) è ampiamente diffuso, ma la frammentazione delle informazioni è un problema comune.
- Alcune aziende stanno cercando di modificare le abitudini dei dipendenti per favorire una maggiore registrazione delle conoscenze nei sistemi digitali.

## Considerazioni Finali

- **La documentazione è la fonte di conoscenza più universale (100%)**, seguita da software e persone (75%), mentre gli archivi sono presenti solo in metà delle aziende (50%).
- **La conoscenza distintiva** sembra essere ancora in gran parte nelle persone, anche se si stanno facendo sforzi per trasferirla nei sistemi aziendali.
- **Le aziende stanno cercando di migliorare la gestione della conoscenza** attraverso software e repository, ma il trasferimento dalle persone ai sistemi rimane una sfida.

## **Condivisione con le parti sociali e considerazioni conclusive**

A conclusione del lavoro di ricerca, è stato condiviso con le parti sociali un documento finale che raccoglie le linee guida per la progettazione di una piattaforma basata sull'Intelligenza Artificiale a supporto dei ruoli manageriali.

Il documento individua, fra le altre cose, le priorità strategiche che dovrebbero guidare l'implementazione e l'evoluzione della piattaforma stessa e che rappresentano le basi su cui costruire un sistema solido, integrato e capace di rispondere in modo flessibile alle esigenze dell'organizzazione, valorizzando al contempo le risorse umane e tecnologiche a disposizione.

Le parti sociali, riunite in un focus group, hanno preso atto e validato quanto emerso nel corso dell'indagine. Hanno inoltre esaminato il documento finale sia in termini di fabbisogni tecnologici delle imprese sia in termini di competenze necessarie all'implementazione in azienda di sistemi basati sull'intelligenza artificiale.

Si riportano di seguito le principali evidenze emerse nel corso del focus group:

- La classe dimensionale delle aziende costituisce una variabile importante: i manager che lavorano in aziende di grandi dimensioni hanno una maggiore dimestichezza con gli strumenti digitali e con le tecnologie che utilizzano l'intelligenza artificiale, anche perché meglio guidati nella loro implementazione. Nelle aziende di piccole dimensioni il tema dell'intelligenza artificiale, seppur considerato centrale, non è ancora affrontato in maniera organica e soprattutto operativa. Strumenti digitali che utilizzano l'intelligenza artificiale possono addirittura essere considerati superflui e non strettamente utili all'organizzazione, laddove questa abbia una scarsa maturità digitale.
- Proprio per questo, occorre mettere in campo azioni in grado di diffondere consapevolezza circa le potenzialità dell'intelligenza artificiale a tutti i livelli (funzionali e gestionali), favorendo innanzitutto la diffusione di una "cultura del dato". Lavorare sulla cultura organizzativa potrebbe essere presupposto indispensabile per un utilizzo sempre più efficace di strumenti di elaborazione intelligente della grossa mole di dati a disposizione dei manager e in generale delle aziende.
- La promozione di azioni di formazione in grado di diffondere competenze di e-leadership e, più in generale, elementi di "cultura manageriale digitale", potrebbe favorire la propensione al cambiamento dei manager pugliesi. Questa indicazione conferma peraltro i risultati emersi nella fase di assessment della sperimentazione, mostrando come i manager coinvolti sentano effettivamente il gap di competenze rispetto ai fabbisogni di innovazione digitale del proprio contesto di appartenenza.