

## **La decisione di adozione di un sistema di e-learning.**

### **Un'analisi empirica \***

**Comacchio Anna and Anna Chiara Scapolan**

Department of Business Administration - University Ca' Foscari

San Trovaso, 1075 -30123 Venice, Italy

e-mail: [annacs@libero.it](mailto:annacs@libero.it) [acomac@unive.it](mailto:acomac@unive.it)

#### **1. LA DECISIONE DI ADOZIONE DEL CORPORATE E-LEARNING**

La diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Meyer e Davis, 1998) ha creato nuove opportunità nella gestione delle attività economiche, favorendo sia i processi di coordinamento e controllo delle unità interne alle imprese, che la gestione dei rapporti di cooperazione interorganizzativi.

Più recentemente sono state interessate dai processi di digitalizzazione (Negroponte 1998) anche le relazioni tra organizzazione e personale. Il trasferimento su computer o rete intranet-internet di parte delle attività di people management, attraverso soluzioni E-HR (Cesaria e Cubello, 2002) o web-based human resources (Walzer, 2001), sta ridefinendo, anche dal punto di vista organizzativo, oltre che tecnologico, le modalità attraverso le quali le aziende gestiscono i rapporti con le proprie risorse umane. Il *corporate e-learning*, definibile come una modalità di formazione basata su computer e internet e utilizzata per l'addestramento e la formazione delle

risorse umane che hanno una relazione organizzativa con l'impresa erogante il corso, rientra a pieno titolo tra tali innovazioni. Il suo tasso di diffusione negli Stati Uniti è stato esponenziale e più recentemente l'e-learning si va espandendo in Europa e anche in Italia (Anee 2002; Venier 2002). La letteratura manageriale (Rosemberg, 2001; Horton, 2000) e gli studi di centri di ricerca sull'e-learning (Astd, 2001) hanno affermato che l'adozione di tale innovazione da parte delle aziende avviene, principalmente, in conformità a fattori di tipo economico. Si sostiene che un'impresa sia in grado di selezionare in modo razionale il modello da adottare, valutando il Roi di questo tipo di investimento, il quale risulta, nei casi di eccellenza, positivo ed elevato.

Più recentemente una ricerca su un campione di 46 imprese (tra le quali Cisco, Coca Cola, Delta ari lines) ha rilevato che l'adozione di politiche di people management online rientra in una più ampia strategia di *business to employee* (B2e) (Hansen e Deimler, 2001) [destinata a migliorare](#) la motivazione del personale e a favorire la razionalizzazione di processi time e labour intensive. Secondo Hansen e Deimler (2001) l'adozione dell'e-learning consente di creare valore aggiunto sia per l'impresa che per i dipendenti. Nel primo caso esso deriva dal miglioramento dei processi di apprendimento, dalla qualità di una formazione integrata con il lavoro o networking (Costa e Giacomon, 2002) e dal risparmio dei costi della formazione (trasferimento, docenza, costi opportunità, ecc.). Il valore aggiunto per i dipendenti, deriva da fattori quali il "self-service" dei percorsi formativi o la personalizzazione dei corsi in funzione dei modelli individuali di apprendimento. Ciò sembra suggerire una convergenza di interessi tra imprese e lavoratori, fino a far stimare che l'investimento in e-learning possa essere una leva efficace per attrarre e trattenere personale di talento.

Se le motivazioni legate alla valutazione di costi e benefici della formazione possono avere un peso nella decisione di introduzione di un sistema di e-learning, secondo recenti ricerche, tuttavia, il processo decisionale di adozione non sembra governato da una logica di tipo

---

\* La ricerca realizzata dall'unità locale dell'Università Ca' Foscari- Venezia, beneficia del cofinanziamento Murst 2001 al progetto di ricerca nazionale dal titolo "*Impatti organizzativi delle ICT*" coordinato dal Prof. Giovanni Costa - Università di Padova.

razionale e ottimizzante, quanto piuttosto appare interessato da spinte imitative e da fattori culturali e istituzionali (Martin, 2001). Una recente indagine dell'Arthur.D.Little in Italia (2002) conferma che, sebbene la scelta di investire in e-learning sia mossa dall'obiettivo di riduzione dei costi della formazione, la sua l'introduzione non è preceduta da un piano dettagliato che delinea ogni fase del percorso e a ciascuna attribuisca una serie di obiettivi precisi.

## **2. VALORE AGGIUNTO O LEGITTIMAZIONE: UNA SPIEGAZIONE ISTITUZIONALISTA**

Un recente studio sui processi di diffusione di best practices di tipo manageriale (ad esempio quality management o team work) (Staw and Epstein, 2000) ha fornito una spiegazione alternativa al modello economico-razionale, dimostrando che ciò che spinge ad adottare una nuova soluzione gestionale od organizzativa non è la ricerca di un miglioramento di efficacia e di efficienza delle attività economiche, quanto l'esigenza di rafforzare la propria legittimità e di consolidare l'immagine e la reputazione nell'ambiente sociale e culturale in cui l'organizzazione è *embedded* (Granovetter, 1985). Secondo questo approccio, di tipo neo-istituzionalista, la scelta di soluzioni organizzative o di best-practice manageriali risponde a pressioni all'*isomorfismo* (Di Maggio e Powell, 1983), il quale è fonte di potere politico, legittimità (Di Maggio e Powell, 1983) e, di conseguenza, di maggiore capacità di sopravvivenza (Meyer e Rowan, 1977).

Diverse considerazioni spingono a ipotizzare che i fattori istituzionali entrino nel processo decisionale di adozione dell'e-learning. Anzitutto l'e-learning può essere considerato una "popular management technique", sia in considerazione del rilievo dato da imprese e letteratura alle risorse umane come fonte del vantaggio competitivo (O'Reilley and Pfeffer, 2001, Accenture, 2001), sia in virtù dell'importanza rivestita, in questa prospettiva, dall'investimento in capitale intellettuale mediante formazione. In secondo luogo nell'ambito della letteratura il B2E viene considerato come una delle innovazioni alla frontiera dopo il B2B o il B2C (Hansen e Deimler, 2001). Inoltre è indubbio che sia in corso un processo di codificazione di best practices in questo campo, spinto o agevolato da ricerche, convegni e pubblicazioni di

università, provider, istituti di formazione o di ricerca sull'e-learning (Astd, Idc, Masie, ecc.) e al tempo stesso guidato anche dall'affermarsi di standard formativi e tecnologici (reusable learning objects, LMS, ecc.) promossi da enti nazionali e sovranazionali (IEEE, EU, Ariane project). Infine, un altro aspetto che mette in rilievo l'importanza dell'e-learning, in una prospettiva istituzionale, è il suo potenziale impatto sul life-long learning, sulla creazione di communities o sull'integrazione tra attività lavorative e percorsi formativi (Costa e Rullani, 2001), temi inseriti negli obiettivi di istituzioni formative, di sindacati e associazioni di categoria, dell'unione europea ed enti governativi nazionali.

Nell'analizzare il ruolo che le pressioni di tipo istituzionale possono avere sulla decisione di introduzione e sviluppo di una strategia di e-learning è necessario considerare diversi tipi di isomorfismo. Si può ipotizzare che in alcuni settori vi siano meccanismi di *isomorfismo coercitivo* che derivano da pressioni esercitate sulle imprese da parte di istituzioni ed enti che operano nel mercato del lavoro, quali i sindacati, enti di formazione e istituzioni pubbliche preposte alla formazione e riqualificazione delle risorse umane. Si possono, in secondo luogo, ipotizzare anche pressioni derivanti da *isomorfismo mimetico* inteso come la ricerca di risposte standardizzate a situazioni d'incertezza mediante processi imitativi diretti o mediati (ad esempio da consulenti) (Haberberg e Binsardi, 2002) di imprese che, per capacità innovativa o dimensione internazionale, sono citate come benchmark nell'e-hrm e nell'e-learning (ad esempio Cisco o Microsoft). Infine non si può escludere che, nel caso dell'e-learning, si possa riscontrare anche un *isomorfismo di tipo normativo* collegato alla professionalizzazione dei manager e degli staff specialistici che assumono le decisioni relative all'e-learning, i quali subiscono le spinte derivanti da comuni percorsi formativi e dall'appartenenza a network sociali e a professional community di riferimento (Haberberg e Binsardi, 2002). Ciò considerato si può affermare che:

*Proposizione 1: La decisione di adozione dell'e-learning è interessata da pressioni istituzionali oltre che da fattori di tipo economico.*

La letteratura sulle diffusione e differenziazione delle politiche di gestione delle risorse umane a livello internazionale ha studiato prevalentemente i fattori istituzionali con riferimento a specifici contesti nazionali (Brewster and Hegewish, 1994; Gooderham, Nordhaug, Ringdal, 1999). Minor attenzione è stata posta a fattori istituzionali di tipo settoriale, sebbene dal punto di vista della gestione delle risorse umane, questi possano avere un impatto differenziato sui processi di adozione. Ciò risulta particolarmente vero nel caso italiano ove il livello settoriale è rilevante tanto per i processi di contrattazione collettiva quanto per l'organizzazione delle associazioni di rappresentanza collettiva di imprese e lavoratori. Il presente lavoro adotta pertanto un focus di settore<sup>1</sup>, che consente di rispondere alle specificità del contesto italiano.

La copresenza di più tipi di isomorfismo, non sempre distinguibili l'uno dall'altro (Di Maggio e Powell, 1983) ha spinto a considerare, nelle ipotesi di ricerca, diverse pressioni all'adozione dell'e-learning che fanno riferimento al contesto istituzionale di settore:

1. *pressioni istituzionali di tipo formale*: normativa per la regolazione dei processi di business, regolazione delle professioni, normativa contrattuale;
2. *pressioni istituzionali di tipo informale*: convegni e conferenze orientati alla diffusione di best practice nell'e-learning, politiche delle associazioni di categoria.

Da queste considerazioni deriva che:

*Proposizione2 : L'e-learning in settori ove sono presenti pressioni istituzionali formali e informali verso la sua adozione è più diffuso rispetto a settori ove sono assenti pressioni istituzionali.*

---

<sup>1</sup> Si adotta la definizione di settore fornita da Scott e Meyers (1983:117) "a societal sector is defined as 1) a collection of organizations operating in the same domain, as identified by the similarity of their services, products or functions, 2) together with those organizations that critically influence the performance of the focal organizations: for example, major suppliers and customers, owners and regulators, funding sources and competitors"

### **3. STRATEGIE DI E-LEARNING E VALORE AGGIUNTO PER L'AZIENDA: IL ROI DELL'INVESTIMENTO IN CAPITALE UMANO**

Finora si è discussa la presenza di fattori istituzionali nei processi decisionali di adozione dell'e-learning. Un'ipotesi dei modelli istituzionali riguarda la prevalenza delle pressioni istituzionali rispetto a calcolo di tipo economico-razionale. La ricerca di Staw and Epstein (2001) dimostra che processi isomorfici sono attivati anche se la soluzione adottata non determina un miglioramento della performance aziendale.

La decisione di investire in formazione online rappresenta un interessante campo di verifica di tale ipotesi, infatti se, come sostiene una parte della letteratura, l'e-learning viene adottato sulla base di un calcolo razionale, nel caso di inefficacia le imprese dovrebbero rinunciare o ridurre l'investimento. Recentemente si sostiene che i costi dell'e-learning sono più elevati di quanto si ritenga comunemente (Prandstraller 2002; Boati 2003) e che anche la sua efficacia non sia scontata (Grenagel 2001). Pertanto il mantenimento dell'investimento in e-learning, anche quando alcuni indicatori di efficienza (Costa, 1997; Philips, 1998) e di efficacia (Kirkpatrick, 1998) indicano risultati non soddisfacenti, potrebbe trovare una giustificazione nella pressione di fattori istituzionali. Si può allora affermare che:

*Proposizione 3: In contesti ove sono presenti pressioni istituzionali formali e informali verso l'e-learning la sua adozione sarà decisa anche ove non si realizzino risultati soddisfacenti sotto il profilo dell'efficacia o dell'efficienza.*

Un'ipotesi alternativa a quella enunciata è rappresentata dalla compresenza, nel processo decisionale, della valutazione dei benefici conseguibili in termini di legittimazione e della valutazione di fattori economici e organizzativi. In altri termini il valore rinvenibile in una migliore reputazione derivabile dalla comunicazione dell'attuazione di un investimento in e-learning, potrebbe essere valutato dall'impresa unitamente al valore aggiunto conseguibile

mediante lo sfruttamento di vantaggi in termini di riduzione dei costi e di miglioramento della qualità della formazione.

I due principali driver che, sotto il profilo economico, incidono sulla scelta delle soluzioni di e-learning sono la flessibilità nell'erogazione e nella fruizione (anytime e anywhere) e le economie di scala derivanti dalla riproducibilità a costo limitato dei corsi o di moduli dei corsi.

La flessibilità di erogazione e fruizione è sfruttabile in tutte quelle soluzioni di tipo asincrono, nelle quali si partecipa a un corso senza la necessaria contestualità di tempo e di luogo tra discenti e docente. L'utilizzatore può decidere in modo indipendente (dal momento della predisposizione del corso) quando e dove fruire dell'attività formativa. Tali modalità veicolano training di tipo operativo o procedurale, quali ad esempio istruzioni programmate/tutorials (Greenagel, 2002) erogate mediante *reusable learning objects*. Nel caso di modalità asincrone ma cooperative, la formazione usufruisce di strumenti di interazione quali newsgroup, forum di discussione, e-mail, ecc. che favoriscono processi di combinazione delle conoscenze, ma senza richiedere la contestualità della relazione.

E' ormai evidente che i vantaggi derivanti da economie di scala, dati gli elevati investimenti iniziali di progettazione e organizzazione dell'e-learning, sono tipicamente sfruttabili nella fase di erogazione, a condizioni di elevata replicabilità (Prandstraller, 2002; Boati, 2003). Ciò accade soprattutto nelle modalità di tipo asincrono, che consentono di limitare al minimo i vincoli che impediscono ai dipendenti di partecipare ai corsi e quando i contenuti sono riproducibili (a costo minimo) nel tempo e per destinatari diversi.

Da ciò deriva che:

*Proposizione 4: Nel processo di adozione la considerazione di fattori di tipo economico si affianca alla considerazione dei benefici ottenibili sotto il profilo della reputazione e legittimazione*

In modalità sincrone e cooperative diversi utilizzatori e /o formatori , esperti e tutors interagiscono in tempo reale attraverso strumenti quali le classi virtuali o le chatrooms o audio/video conferenze. Queste modalità se da un lato veicolano efficacemente *embrained knowledge* (Lam, 2000), consentendo lo sviluppo di competenze trasversali (organizzative e manageriali) attraverso la costruzione di modelli interpretativi a carattere generale, hanno lo svantaggio di presentare maggiori costi e rigidità non solo in fase di progettazione ma anche di erogazione (Prandstraller, 2002; Anee 2002).

In altri termini l'obiettivo della riduzione dei costi sembra spingere all'adozione di strategie di tipo asincrono, autodirette o cooperative. Recenti dati Anee<sup>2</sup> (2002) segnalano questo tipo di tendenza, in quanto i principali destinatari dell'e-learning sono i tecnici (53,2% del totale dei destinatari, mentre i dirigenti rappresentano solo il 6,9% dei destinatari). Tali figure (promotori finanziari, operatori di call center o informatori scientifici) possono avere anche un profilo "operativo" e ad essi viene erogato, mediante e-learning, un addestramento di tipo tecnico-specialistico mediante modalità standardizzate che richiedono bassa interazione.

Da ciò deriva che:

*Proposizione 5: La valutazione dei fattori economici basati su requisiti di flessibilità e economie di scala spinge ad implementare soluzioni di e-learning di tipo asincrono con contenuti di tipo prettamente tecnico-operativo.*

---

<sup>2</sup> L'indagine dell'osservatorio Anee completata a fine 2001, ha valutato le esperienze di e-learning in Italia di un biennio. Il campione è composto da 71 aziende erogatrici e 49 imprese destinatarie di progetti e-learning (www.Anee.it)



FLESSIBILITA'	ALTA	Soluzioni cooperative asincrone	Soluzioni autodirette asincrone Soluzioni autodirette sincrone
	BASSA	Soluzioni cooperative sincrone	
		BASSE	ALTE

#### ECONOMIE DI SCALA

**Fig.1 Strategie di e-learning e driver economici**

#### 4. STRATEGIE DI E-LEARNING E VALORE AGGIUNTO PER I DIPENDENTI: IL PROBLEMA DEL CONFLITTO DI INTERESSI

Nell'ipotesi di introduzione dell'e-learning, secondo una strategia di B2E, un'organizzazione mentre razionalizza i processi di gestione delle risorse umane, persegue contestualmente la finalità di migliorare il commitment nei dipendenti.

La decisione di adottare l'e-learning come investimento in capitale umano coerente non solo con le esigenze del business, ma anche con quelle dei collaboratori, pone un'impresa di fronte alla problematica del conflitto di interessi tra organizzazione e risorse umane.

Secondo una prospettiva organizzativa e in particolare di economia dell'organizzazione, infatti, l'investimento in capitale umano è soggetto al problema dell'appropriabilità della rendita dell'investimento in capitale intellettuale (Costa, 1997; Becker, 1962, 1964). Il conflitto riguarda, anzitutto, la specificità della formazione: da parte dell'impresa vi è interesse a investire in competenze firm specific, mentre i lavoratori preferiscono massimizzare l'employability, mediante formazione di tipo generalista (trasformazione forte), che sia utilizzabile in diverse imprese e posizioni, soprattutto in quei settori ove, per i cambiamenti

organizzativi e strategici, minore rilievo assumono i mercati interni del lavoro (Camuffo, 2003; Ashkenas, Ulrich, Jick, Kerr, 2002).

Nel caso specifico dell'e-learning, paradossalmente e contrariamente a quanto affermato dalla letteratura manageriale (Hansen e Deimler, 2001), la sua adozione può aumentare il conflitto di interessi tra impresa e lavoratori, non solo in quanto sembra che questo tipo di modalità sia usata mediamente per veicolare contenuti di tipo firm specific, come visto nel precedente paragrafo, ma anche in quanto spinge a una maggiore responsabilizzazione delle persone relativamente al proprio apprendimento (Vergeat e Cesaria, 2001).

L'e-learning favorisce processi di mass customization, che consentono a un partecipante di scegliere il corso più utile per lui in un dato momento. Inoltre ciascun partecipante può fruire dei contenuti formativi nei tempi e con i supporti autonomamente scelti. Secondo una recente ricerca dell'Arthur D.Little (2002), i dipendenti delle imprese italiane intervistate possono scegliere la quantità dei corsi nel 52% dei casi, possono selezionare, almeno in parte, la tipologia dei corsi nel 26% dei casi. Ciò determina un contestuale trasferimento anche dei rischi e dello sforzo derivanti da tale scelta. Il rischio che il dipendente assume nella decisione relativa a un corso e alla sua modalità di fruizione, è costituito dai risultati che ne ottiene in chiave di apprendimento e performance lavorativa, a fronte di uno sforzo necessario a comprendere e gestire la nuova modalità di formazione online (isolamento, complessità dei supporti multimediali, lentezza nella gestione di strumenti cooperativi, problemi tecnologici).

Di conseguenza questo tipo di modalità di training può essere interpretato alla luce della teoria dell'agenzia (Eisenhardt, 1988) come il trasferimento dal principale al dipendente/agente della responsabilità di una parte delle decisioni sulla formazione del capitale intellettuale.

Ciò presuppone che il dipendente abbia le competenze per prendere delle decisioni di questo tipo e soprattutto sia incentivato ad agire nell'interesse dell'impresa, ossia non si comporti opportunisticamente sia nella scelta dei corsi, sia nella scelta dei tempi e delle modalità di apprendimento. E' noto, ad esempio, che il tasso di drop out dei corsi on-line è decisamente superiore a quello dei corsi in aula, secondo rilevazioni fatte in college americani, nei corsi

universitari di 4 anni il drop-out con e-learning è del 70%, contro il 15% dei corsi tradizionali (Greenagel, 2002).

Da ciò ne consegue che:

*Proposizione 6: L'introduzione dell'e-learning attiva processi di responsabilizzazione dell'individuo sulla scelta dei corsi e sulla modalità di fruizione che generano conflitto di interessi tra imprese e lavoratori.*

Dato il rischio e lo sforzo che queste modalità innovative di formazione impongono al lavoratore, l'impresa dovrà trovare forme di incentivazione sia intrinseca, ossia relativa alle caratteristiche dei corsi erogati, sia estrinseca ossia ottenute attraverso altre politiche del personale al fine di garantire una condizione di reciprocità e di coerenza di obiettivi.

Ai fini della ricerca ci interessano le forme intrinseche di incentivazione, in quanto assumono rilievo nella scelta delle strategie di e-learning, in particolare quelle relative ai contenuti dei corsi e al loro grado di specificità e alle modalità di erogazione.

Nel caso di forme di e-learning che sviluppino competenze generaliste (investimento forte) i dipendenti saranno incentivati a scegliere e fruire di tale tipo di corsi che ne rafforzano l'employability a breve termine (competenze generaliste di carattere operativo ad esempio moduli di alfabetizzazione linguistica o informatica) o a lungo termine (competenze professionali o manageriali). Dal punto di vista aziendale il rischio di perdita dell'investimento deve trovare compensazione nel tasso di retention garantito dal maggior commitment dei collaboratori così formati. L'impresa sarà pertanto chiamata a investire, ad esempio in comunicazione, per sostenere il valore simbolico del proprio investimento nel capitale intellettuale delle proprie risorse umane.

Nel caso in cui l'e-learning veicoli competenze *job o firm specific* (difficilmente trasferibili sul mercato del lavoro) il dipendente sarà incentivato a comportarsi in coerenza con gli obiettivi aziendale solo se percepisce che tali conoscenze possono accrescere la sua probabilità di

realizzazione della performance e se questo risultato è valutato positivamente nell'ambito della organizzazione.

Infine le modalità di erogazione della formazione dovranno essere indirizzate a ridurre le difficoltà e il senso di isolamento lamentato nei corsi online.

D'altro lato in assenza di meccanismi di incentivazione o in presenza di una loro limitata efficacia, le imprese saranno spinte ad attivare complementari sistemi di controllo dei comportamenti. Di conseguenza si può sostenere che:

*Proposizione 7: La gestione degli interessi in conflitto tra lavoratori e organizzazione spinge le imprese ad adottare, nell'ambito delle strategie di e-learning, sistemi di incentivazione e controllo dei collaboratori che riducano i comportamenti di tipo opportunistico.*

## **5. METODOLOGIA E CAMPIONE DI INDAGINE**

La ricerca sulla diffusione dell'e-learning in Italia, oggetto di questo lavoro, si è concentrata in due settori specifici: farmaceutico e bancario. La scelta dell'analisi di settore è giustificata, come si è detto, dalla specificità del contesto istituzionale italiano, inoltre si è voluto colmare una carenza attuale delle indagini sull'e-learning in Italia, che sono di tipo intersettoriale e concentrate su casi aziendali alla frontiera in questo campo (Venier 2002, Aniee 2001, M.D. Little 2002).

L'individuazione dei due settori in esame è legata a tre ulteriori motivazioni. Anzitutto recentemente i due settori, che fino a pochi anni fa erano altamente protetti, sono stati accomunati da modificazioni del contesto competitivo, a innovazioni tecnologiche e cambiamenti istituzionali che hanno imposto alle imprese un tasso elevato di cambiamento strategico e organizzativo. Ciò giustifica una loro crescente attenzione nei confronti delle professionalità necessarie per conseguire un differenziale competitivo rispetto ai concorrenti, ad esempio nelle relazioni con il cliente e di conseguenza la decisione di investire in formazione e

in particolare in e-learning. Si tratta inoltre di due tra i settori italiani ove maggiore è la diffusione dell'e-learning, sebbene ancora a uno stadio iniziale. Ciò consente di raccogliere dati significativi su esperienze già realizzate, oltre che su casi di introduzione dell'e-learning. Infine i due settori sono stati diversamente classificati dal punto di vista del contesto istituzionale (contesto istituzionale forte nel bancario, intermedio nel farmaceutico)(Scott e Meyers 1983). La differenza tra i due settori, sul piano istituzionale, permette un'analisi comparata degli effetti delle pressioni di questo tipo sulle decisioni di adozione dell'e-learning.

La metodologia di ricerca si è basata sulla raccolta di dati mediante una pluralità di fonti:

1. la rilevazione di dati di settore mediante l'analisi della letteratura, dei dati di associazioni di categoria e dei contratti collettivi di categoria, inoltre, per il settore bancario, sono stati utilizzati dati di una survey condotta da ABIFORMAZIONE nel 2001<sup>3</sup>,
2. una survey research per mezzo di un questionario strutturato e somministrato per e-mail alle principali imprese dei due settori tra il mese di settembre e il mese di dicembre 2002<sup>4</sup>,
3. il confronto con alcuni responsabili dello staff del personale dei due settori, per un approfondimento di casi ritenuti significativi.

Il campione del settore farmaceutico<sup>5</sup> comprende 20 imprese, si tratta sia di realtà multinazionali che italiane e di organizzazioni di media e grande dimensione. Il numero medio di dipendenti delle imprese intervistate è 886, il 65,50% delle imprese ha più di 500 addetti. Con riguardo al fatturato in Italia, nel 56,3% delle imprese esso è superiore a 250 milioni di euro. Nel campione intervistato 5 imprese (25% del campione) rientrano tra le 10 principali aziende farmaceutiche operanti in Italia (Gsk, 2001).

---

<sup>3</sup> La survey è stata condotta da Abiformazione (società dell'Abi) mediante questionario. Si ringrazia Abiformazione per aver messo a disposizione del team di ricerca il data base della survey.

<sup>4</sup> La survey nel settore farmaceutico è stata realizzata, per la parte di rilevazione dei dati, da Business international con la sponsorship di Sfera.

<sup>5</sup> Le imprese intervistate nel settore farmaceutico sono le seguenti 3M, Air Liquide Sanità, Astrazeneca, BristolMeyers Squibb, Chiesi, Farmaceutici Caber, Farmaceutici Damor, Gsk, Informa, Lilly Italia, Merck&Sharp, Organon, Pfizer, Procter&Gamble, Sanofi Sythelabo, Taked Italia Farmaceutici, UCB Pharma, Wyet Lederle, Zambon

Gli istituti bancari studiati<sup>6</sup> sono 18, appartenenti alle quattro tipologie di istituti operanti in Italia secondo una classificazione dell'ABI e di Banca d'Italia: banche di credito cooperativo, banche facente parte di gruppi bancari, banche indipendenti o capo gruppo e filiali di istituti stranieri. Inoltre nel campione sono presenti 3 (16,6% del campione) dei primi 10 istituti bancari quotati in Italia, numero che sale a 7 se si considerano i primi 20 (39% del campione). Utilizzando il numero di dipendenti come parametro dimensionale si nota che, escludendo dal gruppo le due banche con il numero di dipendenti più contenuto (85) e l'istituto bancario con il numero maggiore di collaboratori (20.300), risulta una dimensione media, nel 2001, di 4.736 dipendenti con un valore minimo di 1.711 addetti e un valore massimo di 10.000 persone. I dati della survey ABI sulle prospettive dell'e-learning nel settore bancario sono stati raccolti attraverso un questionario compilato da 86 istituti bancari di grande (9%), media (12%) e piccola dimensione (77%).

## **6. PRESENTAZIONE DAI DATI E DISCUSSIONE DEI RISULTATI**

### ***6.1 Il processo di adozione e pressioni istituzionali di settore***

Come si è detto, nei settori studiati lo scenario competitivo è mutato radicalmente negli ultimi anni. Cambiamenti di tipo tecnologico hanno interessato i processi chiave di queste aziende (ricerca nel farmaceutico, erogazione del servizio nel bancario), i confini di settore sono divenuti più fluidi e si è assistito a una maggior diversificazione del business. I cambiamenti strategici hanno portato a rivedere gli assetti organizzativi e le professionalità, soprattutto quelle a contatto con il cliente finale. Inoltre ambedue i settori hanno subito molteplici pressioni che hanno spinto ad un recupero di efficienza sia nei processi della supply chain che in

---

<sup>6</sup> Le imprese intervistate nel settore bancario sono le seguenti Credem, Deutsche Bank Spa; San Paolo IMI S.p.A, Banca Popolare di Milano, Bipielle, Cardine Finanziaria S.p.A., Banca S. Biagio del Veneto Orientale, Banca 121 S.p.A, Banca di credito cooperativo di Cartura, Banca Fideuram S.p.A., Banca delle Marche S.p.A, Banca Carige

quelli di supporto, come la gestione delle risorse umane. Tali cambiamenti hanno avuto un impatto diretto anche sulla formazione.

Se dal punto di vista competitivo i due settori sembrano condividere pressioni convergenti verso l'adozione dell'e-learning, d'altro lato si evidenziano differenze sul piano dei fattori istituzionali a favore della formazione online.

Nell'ambito del settore farmaceutico, l'ultimo contratto collettivo nazionale (CCNL) per i lavoratori del settore chimico ha stabilito la costituzione, entro la fine del 2002, dell'Organismo Bilaterale Nazionale per la Formazione Chimica (OBC) attraverso il quale perseguire obiettivi di formazione continua dei dipendenti. Anche se si tratta di una normativa che non prevede esplicitamente la formazione tramite e-learning, vi si richiama *"la predisposizione di moduli formativi a distanza su temi di interesse per i lavoratori dell'industria farmaceutica"*. Tale norma, tuttavia, visti i tempi di applicazione, deve ancora dispiegare i suoi effetti. Questa considerazione, unitamente al fatto che attualmente la federazione imprenditoriale (Federchimica) non presenta politiche volte a studiare o a promuovere questa nuova modalità formativa nel settore, conduce a ritenere che nell'industria farmaceutica le pressioni istituzionali di tipo coercitivo siano molto limitate.

Nel settore bancario, invece, il ricorso all'e-learning come strumento che consente la formazione continua dei lavoratori è un concetto reso esplicito normativamente attraverso la contrattazione collettiva. Il contratto nazionale di lavoro per le aziende di credito del luglio 1999 afferma, infatti, che la formazione continua del personale, oltre a costituire uno strumento essenziale per la crescita delle competenze professionali e lo sviluppo di carriera, assume un ruolo strategico per la realizzazione delle trasformazioni in atto nel sistema bancario. A tal fine, il CCNL attribuisce all'ente bilaterale Enbicredito il compito di promuovere e attuare la formazione delle risorse umane, di favorire l'accesso ai finanziamenti europei, nazionali e regionali e stabilisce che, a partire dal 2000, le banche erogino a tutti i dipendenti, oltre ad un determinato

ammontare di ore di formazione durante il normale orario di lavoro, un pacchetto di 26 ore annuali da svolgere fuori dell'orario di lavoro *"anche tramite autoformazione con l'ausilio di adeguata strumentazione anche informatica"*.

Oltre a quanto previsto dal contratto collettivo, si devono considerare le politiche dell'Associazione Bancaria Italiana, che, tramite la società ABIFormazione, promuove la diffusione di una cultura dell'e-learning all'interno del settore. Nel corso del 2002, sia ABIFormazione che Banca d'Italia hanno svolto due indagini finalizzate a definire lo stato dell'arte dell'utilizzo dell'e-learning, Abi ha promosso convegni sul tema<sup>7</sup>, inoltre Abiformazione costituisce un provider di corsi di e-learning per il settore bancario.

In sintesi, sembra che nel settore bancario siano maggiormente presenti determinanti di tipo formale e informale che conducono a processi sia di tipo coercitivo, che mimetico e normativo. Un esempio di fattori indicativi di possibili meccanismi di tipo isomorfo sono la recente partecipazione a un convegno del 2002 su "E-learning : stato dell'arte e prospettive", da parte dell'Unicredito Italiano, che ha presentato il suo caso, d'altro lato BancaIntesa dedica una parte del suo sito web alla presentazione e promozione del proprio modello di e-learning.

Dopo aver considerato i due contesti sulla base di dati di settore, si prosegue nell'analisi mediante la discussione dei risultati relativi alla survey, al fine di testare la presenza di fattori che possono favorire processi di isomorfismo normativo, imitativo o coercitivo.

Anzitutto si è rilevato quali siano i decisori preposti alla scelta sull'e-learning, in quanto una condizione affinché si possa sostenere l'ipotesi di isomorfismo normativo è costituita dalla delega allo staff del personale della decisione di adozione dell'e-learning.

Nel 50% delle imprese farmaceutiche intervistate l'adozione di soluzioni di e-learning viene decisa da un unico attore, il quale nel 70% dei casi è un professional delle risorse umane (HR

---

Antonveneta, BNL, Cassa di risparmio di Trento e Rovereto

<sup>7</sup>Ad esempio il convegno, dal titolo "Flessibilità, innovazione e valore delle risorse umane" è stato organizzato dall'ABI in maggio 2002. Sono intervenuti 200 partecipanti provenienti dalle maggiori banche italiane, società di consulenza, aziende nei servizi per le risorse umane e provider di soluzioni tecnologiche.



director o responsabile della formazione). In altre 9 imprese vi è una responsabilità condivisa, nell'ambito della direzione del personale o con l'IT manager.

Negli istituti bancari si tratta di una decisione presa nella maggior parte dei casi dal direttore della formazione (15 banche/83,3% del campione complessivo) in 6 casi, la decisione è presa congiuntamente con il responsabile della HR.

Una differenza tra i due settori riguarda il ruolo decisionale del top management (come decisore unico o unitamente alla direzione del personale) più diffuso nelle aziende farmaceutiche.

Volendo verificare, successivamente, la presenza di pressioni di tipo normativo e imitativo, si è rilevato quali siano le fonti di informazione utilizzate dallo staff del personale per le decisioni di introduzione dell'e-learning e di scelta del provider, il quale è chiamato dalle imprese a fornire un supporto anche nelle fasi successive all'introduzione (implementazione e mantenimento).

Nel settore farmaceutico, i consulenti e i consigli di altri utilizzatori sono le fonti di informazioni più utilizzate per la scelta del fornitore di e-learning. Nel 45% dei casi si ricorre ad ambedue le fonti congiuntamente. Nella metà dei casi, unitamente ai consigli di altri utilizzatori le imprese indicano anche convegni-fiere. Ciò sembra indicare come in tali occasioni si attivi un network relazionale che favorisce lo scambio e l'acquisizione di informazioni necessarie alla scelta, che amplifica il ruolo svolto dalla community dei professionisti del personale.

Negli istituti bancari questo dato viene confermato. Le banche intervistate indicano come fattore più importante per l'adozione dell'e-learning, i consigli da parte di altri colleghi dell'area risorse umane. In secondo luogo, anche le indicazioni da parte dell'ABI o di altre istituzioni pubbliche che si occupano di formazione influenzano significativamente la scelta di adottare l'e-learning. Notevole è anche la pressione esercitata dalla normativa in materia di formazione e, sia pur in tono minore, dalle offerte degli enti di formazione.

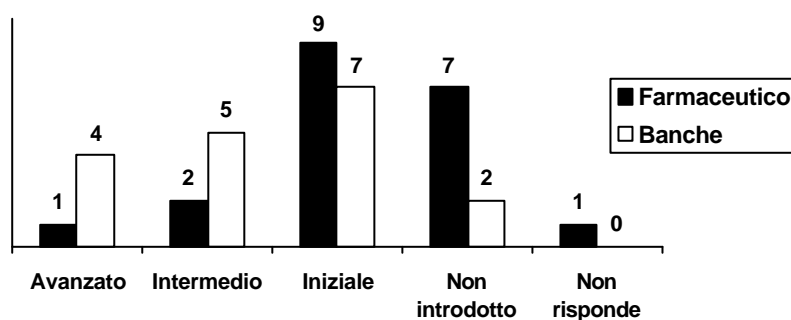
In sintesi, i dati della survey confermano che il processo decisionale che riguarda l'adozione di una strategia di e-learning, in ambedue i settori, è prevalentemente responsabilità dello staff della direzione del personale (HR director o responsabili di formazione). La maggior parte degli intervistati, in ambedue i settori, fa ricorso alle rete relazionale della propria community

professionale per la decisione di adozione dell'e-learning, confermando l'ipotesi di isomorfismo normativo.

I dati sul settore bancari, relativi all'importanza delle pressioni di Abi e del ruolo delle norme contrattuali, confermano la presenza anche degli altri due tipi di isomorfismo.

Mediante questionario si è rilevato il tasso di diffusione dell'e-learning nei due settori. La diffusione è stato operazionalizzata in termini di numero di imprese del campione che hanno adottato l'e-learning, numero di anni di esperienza di ciascuna impresa e qualità dell'esperienza fatta<sup>8</sup>.

Le rilevazioni mediante survey indicano che le esperienze di e-learning nel settore farmaceutico sono poche, sono recenti e sono in una fase iniziale. Si rileva infatti che il 35% delle imprese non ha ancora implementato soluzioni di e-learning, mentre il 45% del campione ha avviato solo di recente iniziative di e-learning. La maggioranza delle imprese che ha adottato l'e-learning ha un'esperienza che non supera i 2 anni, inoltre le soluzioni sono a carattere ancora sporadico. Una sola impresa ha un'esperienza consolidata e 2 organizzazioni si trovano in una situazione intermedia.



**Fig. 2 Livello di adozione dell'e-learning**

<sup>8</sup> Esperienza *avanzata* (soluzioni tecnologiche applicate e consolidate, erogati numerosi corsi di formazione con soluzioni "e-learning"), *intermedia* (individuata e sperimentate le soluzioni tecnologiche adeguate, erogati primi

Viceversa nel settore bancario 12 banche (75% delle banche che hanno adottato l'e-learning) hanno già sperimentato soluzioni di e-learning da almeno un anno; in 4 casi, questa esperienza formativa dura da oltre tre anni. Inoltre, nel 56,3% delle banche che adottano l'e-learning, il grado di applicazione è elevato, mentre le altre aziende sono in una fase iniziale. Nel campione ABI si rileva che solo il 33% delle imprese non ha avviato esperienze di formazione a distanza, si tratta soprattutto di banche di più piccola dimensione, il 50% delle quali non ha ancora sperimentato un'esperienza di FAD. In sintesi la maggior parte degli istituti bancari intervistati e analizzati dall'Abi, in particolare quelli di maggiori dimensioni ha fatto esperienze di formazione a distanza, le esperienze risultano inoltre più consolidate per ciò che riguarda la numerosità dei corsi attivati e le tecnologie utilizzate.

Un ulteriore dato che può indicare il livello di adozione, può essere costituito dai principali destinatari della formazione mediante e-learning, nell'ipotesi che nelle esperienze consolidate esso possa interessare, anche se in misura diversa, più profili professionali o livelli gerarchici.

In ambedue i settori i principali destinatari sono i dipendenti della forza di vendita, ciò conferma i dati che emergono da ricerche intersettoriali sull'e-learning in Italia (Anee, 2002; A.D. Lille, 2002). Nel settore farmaceutico sono costituiti dagli informatori farmaceutici e in alcuni casi dal personale della produzione (formazione su procedure standard). Nel settore bancario il totale del campione utilizza l'e-learning per la formazione di sportellisti. Altri destinatari della formazione online sono i consulenti bancari, sia corporate (62,5%) che private (81,25%). Il 68,75% forma mediante e-learning anche i direttori di filiale e il personale di sede centrale: si tratta in questo caso delle banche di maggiori dimensioni, nelle quali la formazione tramite e-learning, trovandosi ad uno stadio più avanzato è rivolta anche a formare competenze direzionali e manageriali. E' da notare che 5 banche dichiarano di utilizzare l'e-learning per tutto il personale che opera al loro interno.

A conclusione dell'analisi dei dati con riguardo alle ipotesi sulla rilevanza dei fattori istituzionali nel processo di adozione trova dunque conferma, seppure in forma parziale, data dalla natura esplorativa dello studio, la proposizione 1. Inoltre sembra essere confermata anche la seconda proposizione, in quanto nel settore bancario, ove maggiori sono le pressioni istituzionali, si riscontrano esperienze di adozione più diffuse, di lunga durata e di tipo avanzato.

### ***6.2 Fattori economici e strategie di e-learning***

Nell'analisi del ruolo delle pressioni istituzionali nel processo di adozione, si è voluto verificare come le imprese valutino le esperienze già realizzate. Nonostante la sua diffusione e il suo livello di utilizzo, l'e-learning non risulta essere pienamente apprezzato nella sua efficacia. A fronte, infatti, di una sola banca che definisce l'e-learning uno strumento formativo molto efficace (6,25% delle banche che hanno adottato l'e-learning) e di 6 casi in cui il giudizio espresso è quello di strumento efficace (37,5%), in altri 5 casi si afferma la sua limitata efficacia (31,25%). E' da notare che questi ultimi 5 casi comprendono 3 banche che si dichiarano ad uno stadio iniziale dell'applicazione, ma anche due istituti con un'esperienza più consolidata. Anche i dati Abi confermano che una parte delle imprese non valuta positivamente l'esperienza di e-learning, pur adottando tale strumento. Le esperienze già attivate, (consolidate nel 14% dei casi e sperimentali nel 39% dei casi) sono considerate dal 17% delle banche inefficaci. D'altro lato nella maggior parte dei casi, sono definite complessivamente efficaci (56%).

Nel settore farmaceutico delle 9 aziende rispondenti, 3 valutano l'esperienza non efficace (tra vi esse di sono due imprese con un'esperienza superiore ai due anni e di tipo consolidato). Inoltre vi è da sottolineare che nessuna imprese su una scala di valutazione da 1 a 4 (molto efficace) attribuisce all'e-learning il punteggio massimo di efficacia.

La valutazione non positiva dell'esperienza di e-learning, fornita solo da una parte delle aziende, che tuttavia continuano a investire in questa modalità formativa (anche se con un budget inferiore al 25% dell'investimento complessivo in formazione), può essere considerata

una conferma parziale della rilevanza dei fattori istituzionali nelle decisioni di adozione dell'e-learning.

Affrontando l'analisi dei fattori di tipo economico quali determinanti della scelta dell'e-learning, i dati indicano che i benefici attesi dalla scelta dell'e-learning sono relativi soprattutto alla flessibilità di progettazione e di erogazione (anywhere e anytime). Un secondo tipo di vantaggio che pare associato al precedente è costituito dalla connettività, ossia dalla possibilità di favorire la comunicazione e la diffusione di conoscenze in azienda. Unitamente a questi fattori, ma con un peso inferiore viene indicata anche la riduzione dei costi (anche nella scelta del fornitore il fattore costo risulta secondario rispetto ad altri criteri di selezione). Una conferma dell'importanza degli aspetti relativi alla flessibilità e alla connettività, prioritarie rispetto ai costi, viene fornita anche dai risultati ottenuti dall'applicazione dell'e-learning.

La considerazione di questi fattori che accomuna settore farmaceutico e bancario, porta tuttavia a selezionare strategie di e-learning in parte diverse con riferimento ai principali contenuti, alle tecnologie adottate e alle modalità di erogazione.

Nella valutazione dei contenuti formativi veicolati dall'e-learning nel settore farmaceutico, i più importanti sono costituiti dalle capacità tecnico-operative per svolgere il proprio lavoro, dalle conoscenze su prodotti e servizi aziendali e dalla formazione informatica e linguistica. Pareri opposti si riscontrano relativamente alla formazione delle conoscenze di base e specialistiche per svolgere il proprio lavoro, mentre non si ritiene che le competenze manageriali possano essere efficacemente formate mediante e-learning. Infine il coaching a distanza viene valutato una modalità poco efficace.

Nel settore bancario, il tipo di formazione più indicato è costituito dai programmi formativi relativi ai nuovi prodotti e ai nuovi servizi bancari. Molta importanza è attribuita, poi, alla formazione delle conoscenze, sia di base che specialistiche (ad esempio, finanza di base o operazioni di sportello), e delle capacità tecnico-operative (antiriciclaggio, privacy e sicurezza nelle banche, procedure di transizione Lira-Euro) necessarie per lo svolgimento del proprio lavoro, nonché alla formazione relativa ai sistemi e processi aziendali interni. Un certo peso è

attribuito all'e-learning anche in merito alla formazione informatica e, anche se in maniera leggermente inferiore, alla formazione linguistica. L'e-learning è invece poco considerato come strumento di formazione delle competenze manageriali (vendita e project management) e trasversali (comunicazione) e, ancor meno, come strumento di coaching a distanza.

**Tab. 1 Contenuti formativi**

CONTENUTI *	FARMACEUTICO		BANCHE	
	EROGATI w.a.**	FUTURI w.a.**	EROGATI w.a.**	FUTURI w.a.**
<i>Capacità tecnico-operative per svolgere il proprio lavoro</i>	3,0	3,5	3,1	3,6
<i>Sistemi e processi aziendali interni</i>	1,7	3,4	2,8	2,5
<i>Conoscenze di base e specialistiche per svolgere il proprio lavoro</i>	2,3	3,2	3,1	3,2
<i>Formazione informatica</i>	2,7	3,1	3,0	3,0
<i>Formazione linguistica</i>	2,8	3,1	2,7	3,0
<i>Coaching a distanza</i>	1,7	3,0	1,7	1,0
<i>Prodotti e servizi aziendali</i>	2,7	2,8	3,7	2,5
<i>Competenze manageriali/trasversali (comunicazione, vendita, project management, ecc.)</i>	1,0	2,6	2,3	2,5

\* Risposte multiple

\*\*Il punteggio è stato calcolato come media ponderata su una scala 1-4 1= molto efficace, 2 efficace, 3= poco efficace, 4=assolutamente inefficace

I contenuti formativi erogati tramite e-learning vengono veicolati, all'interno dei due diversi settori considerati, attraverso strumenti tecnologici differenti.

Nel settore farmaceutico la soluzione tecnologica considerata più efficace è costituita dall'aula virtuale. Ad essa si affiancano la piattaforma LMS personalizzata, il computer based training e la formazione su *mobile*. In due casi il CBT è affiancato da altri strumenti (mobile e aula virtuale).

Nel settore bancario la soluzione tecnologica maggiormente impiegata è costituita dal computer based training, tuttavia essa non è considerata la più efficace. Maggiore efficacia è, infatti,

attribuita alle piattaforme LMS. Meno utilizzati sono i collaborative tools, l'aula virtuale e la formazione su mobile.

A fianco della scelta relativa all'infrastruttura tecnologica, altrettanto rilievo assumono le soluzioni organizzative adottate a supporto dell'e-learning.

Sia nel settore farmaceutico che in quello bancario il tutoring interno è la soluzione adottata dalla quasi totalità delle imprese, che valutano questo ruolo come un perno importante nel processo di formazione tramite e-learning. Un altro tipo di soluzione è costituito dall'affiancamento da parte dei responsabili di unità. Sono valutate positivamente le modalità di apprendimento attraverso la collaborazione come i forum di discussione on-line e le sessioni di chat.

In sintesi sia le aziende farmaceutiche che quelle bancarie utilizzano l'e-learning per veicolare una formazione che oltre a trovare un riconoscimento istituzionale, consente di trarre un vantaggio a livello aziendale sul piano economico.

Le scelte relative ai principali contenuti (conoscenze tecniche e di prodotto e servizio) appaiono coerenti con il potenziale di flessibilità e connettività garantito dall'e-learning, oltre che con l'esigenza di riduzione dei costi (importanza del CBT). Mentre le scelte relative a modalità di tipo cooperativo possono trovare una spiegazione anche nel rilievo del conflitto di interessi.

### ***6.3 Conflitto di interessi e strategie di e-learning***

L'inserimento dell'e-learning in una strategia di B2E e l'importanza del problema del conflitto di interessi nelle scelte aziendali è stato testato attraverso la survey.

Anzitutto si rileva che sia nel settore farmaceutico che in quello bancario l'adozione dell'e-learning ha portato a una riorganizzazione della funzione (75% delle imprese farmaceutiche e 78% degli istituti bancari) che nella maggior parte dei casi porta alla ridefinizione della struttura organizzativa per target di riferimento, ossia in funzione delle famiglie professionali considerate cruciali per l'impresa.

Nell'analisi dei principali motivi d'introduzione dell'e-learning, tra i più importanti vi è la responsabilizzazione dei dipendenti rispetto al proprio apprendimento. Ma se si compara questo obiettivo con i risultati successivamente realizzati, si riscontra che la responsabilizzazione del personale nei confronti della formazione rappresenta l'ultimo tra i vantaggi ottenuti dall'adozione dell'e-learning.

Inoltre tale problematica è accentuata dal fatto che il destinatario principale della formazione online è la field force, soprattutto nelle imprese farmaceutiche, nelle quali il comportamento degli informatori scientifici, anche sul piano della formazione, è meno controllabile mediante supervisione diretta.

Trova conferma, quindi, la proposizione secondo la quale l'introduzione dell'e-learning può aumentare il conflitto di interessi tra impresa e lavoratori, a causa della maggiore delega decisionale nei confronti dei dipendenti nelle scelte relative alla fruizione dell'offerta formativa.

**Tab.2 Benefici attesi dall'introduzione dell'e-learning e risultati ottenuti\***

	FARMACEUTICO OBIETTIVI M.P.**	FARMACEUTICO RISULTATI M.P.**	BANCHE OBIETTIVI M.P.**	BANCHE RISULTATI M.P.**
Formazione nel luogo più vicino al discente (dove voglio)	3,0	3,4	3,2	3,1
Formazione al momento giusto (quando voglio, quando serve)	3,0	3,1	3,3	2,9
Possibilità di aggiornare rapidamente e senza vincoli i contenuti della formazione	3,1	3,1	2,9	2,7
Favorire la diffusione della conoscenza in azienda	3,0	3,0	3,5	3,0
Flessibilità (diversi strumenti/contenuti), in linea con gli stili di apprendimento del discente	2,9	3,0	2,9	3,0
Riduzione dei costi	2,9	2,9	2,7	2,5
Favorire la comunicazione in azienda	3,0	2,8	2,9	2,4
Misurazione del livello di apprendimento dei discenti	3,3	2,8	2,6	2,5
Apprendimento più veloce rispetto alla formazione tradizionale	2,3	2,6	2,0	1,9
Una maggiore congruenza tra la formazione del personale e le priorità dell'azienda e dell'individuo	2,7	2,5	2,8	2,9
Autoresponsabilizzazione dell'individuo rispetto alla formazione	3,1	2,3	3,2	2,4
Attrarre e trattenere personale di talento attraverso una significativa offerta di percorsi di formazione permanente	2,5	1,3	2,3	1,8

\* Risposte multiple

\*\*Il punteggio è stato calcolato come media ponderata su una scala 1-4 1= molto efficace, 2 efficace, 3= poco efficace, 4=assolutamente inefficaci



Il conflitto di interessi e la conseguente esigenza di incentivare i collaboratori verso questo tipo di formazione viene rilevato nelle criticità indicate dalle imprese, le quali sia nel settore farmaceutico che in quello bancario segnalano l'importanza di dimostrare agli utenti e al management i benefici dell'e-learning.

Un tipo di dimensione della strategia di e-learning da adottare, su cui il conflitto di interessi può incidere, è costituito dai contenuti.

Nelle imprese intervistate il contenuto ritenuto più importante è rappresentato da conoscenze *firm specific* come le informazioni relative a nuovi prodotti o servizi e le competenze tecnico operative, che hanno un limitato impatto sull'*employability* dei dipendenti. Inoltre i dati indicano la scarsa importanza dell'e-learning nella formazione manageriale, contenuto formativo a elevato valore aggiunto per i dipendenti.

Un aspetto che sottolinea la limitata capacità dell'e-learning di motivare le risorse umane è costituito dal basso rilievo, attribuito dagli intervistati, a questa innovazione come fattore in grado di attirare e trattenere risorse di talento.

La scelta di veicolare, tramite e-learning i corsi di informatica e inglese potrebbe trovare una spiegazione nel conflitto di interessi. Si tratta infatti di conoscenze operative ma a carattere generale e quindi intrinsecamente incentivanti per i lavoratori.

Un aspetto della decisione sulle strategie di e-learning, su cui può incidere il conflitto di interessi, è costituito dalle *strategie di controllo*. Sono state pertanto poste alcune domande volte ad analizzare i sistemi di monitoraggio utilizzati dalle imprese per valutare l'efficacia e l'efficienza degli interventi realizzati e dei comportamenti attivati dai partecipanti.

Le aziende farmaceutiche fanno principalmente ricorso alla valutazione del livello di apprendimento riscontrato, in secondo luogo utilizzano le indagini interne di soddisfazione degli utenti. Altri tre criteri, adottati nel 15% dei casi, sono le indagini interne sulla soddisfazione della linea, il livello di utilizzo dei programmi e l'applicazione delle conoscenze sul lavoro. Non risultano utilizzati criteri di valutazione quali il Roi o il miglioramento della performance.

Anche nel settore bancario le aziende rispondenti fanno principalmente ricorso alla valutazione del livello di apprendimento riscontrati (10 banche/62,5%) unitamente al confronto tra i target prefissati e il livello effettivo di utilizzo dei programmi formativi (10 banche/62,5%), e alle indagini interne di soddisfazione degli utenti (10 banche/62,5%). Altri tre criteri utilizzati sono le indagini interne sulla soddisfazione della line e sull'applicazione delle conoscenze e capacità apprese.

In sintesi anzitutto è interessante notare che si faccia ricorso a più indicatori: mediamente le imprese farmaceutiche utilizzano 3 indicatori diversi, così come 11 istituti bancari ricorrono ad almeno due diversi indicatori (in due casi sono stati indicati 5 parametri di efficacia). In secondo luogo sia nel settore bancario che in quello farmaceutico si controlla il livello di apprendimento realizzato dai partecipanti, indicatore indiretto della assiduità nella fruizione del corso. Un secondo indicatore più tradizionale è il livello di soddisfazione. Ancora, tuttavia, non sembra siano pienamente utilizzate le potenzialità delle tecnologie per il tracking dei corsi, sebbene l'indicazione dell'adozione di LMS, può essere interpretata in questo senso.

Infine anche rilevazioni di tipo qualitativo sottolineano ulteriormente l'importanza di predisporre sistemi di feedback e di monitoraggio (favoriti dalle stesse tecnologie).

Una considerazione, in questa prospettiva, merita l'importanza attribuita da parte delle imprese di ambedue i settori, sia con riferimento al passato che in chiave prospettica, al ruolo di tutor e all'affiancamento del management. Si tratta di soluzioni organizzative che concretamente possono svolgere ambedue le funzioni di controllo delle modalità di fruizione dei corsi e di incentivazione dei partecipanti nei confronti dei contenuti dei corsi e dei processi di apprendimento.

In conclusione il problema del conflitto di interessi sembra indirizzare maggiormente le scelte relative alle politiche di monitoraggio e quelle riguardanti l'organizzazione dei corsi, piuttosto che quelle relative ai contenuti.

## **7. CONCLUSIONI, LIMITI DELLO STUDIO E PROSPETTIVE PER LA RICERCA FUTURA**

La presente ricerca è finalizzata a individuare le principali determinanti del processo di adozione dell'e-learning nei settori farmaceutico e bancario italiani e l'oggetto dei processi decisionali in atto, ossia le soluzioni di e-learning principalmente adottate nei due contesti indagati.

A partire da una critica all'approccio di tipo economico razionale, nel paper si avanza l'ipotesi che un'organizzazione, nel processo decisionale di adozione dell'e-learning, possa valutare le alternative di azione considerando più criteri di scelta. Si è discussa l'importanza dei fattori istituzionali e quindi della ricerca di legittimazione e reputazione. Si è considerata l'ipotesi che a fianco di questi fattori un'impresa valuti anche variabili di tipo economico e organizzativo, legati al valore aggiunto per l'azienda e i dipendenti.

Le ipotesi di ricerca sono state testate mediante il ricorso a più fonti: la raccolta di dati di settore, una survey su un campione complessivo di 38 imprese, il confronto con responsabili del personale per un approfondimento di alcuni casi.

I risultati della ricerca appaiono confermare l'importanza delle pressioni istituzionali nella decisione iniziale di introduzione dell'e-learning, maggiormente presenti nel settore bancario, ove oltre a pressioni normative, riscontrate anche nel farmaceutico, sembrano agire meccanismi di isomorfismo coercitivo e imitativo.

Dalla survey emerge anche l'importanza, dichiarata dalle imprese, di fattori relativi al valore aggiunto dell'e-learning quali la flessibilità e la connettività e, sebbene con un minor peso, anche la riduzione dei costi. Questo tipo di fattori sembra spingere le imprese all'adozione di soluzioni in parte asincrone e autodirette e verso contenuti di tipo prevalentemente operativo e specialistico.

Una considerazione meritano i risultati relativi ai fattori riguardanti il valore aggiunto per i dipendenti. La survey sembra confermare il conflitto di interessi derivante da una maggiore responsabilizzazione dei dipendenti sulla propria formazione e l'esigenza, da parte delle imprese, di monitorare i processi di apprendimento.

Di conseguenza si può affermare che nella fase di avvio di un'esperienza di e-learning le pressioni imitative di tipo istituzionale abbiano un peso nelle decisioni dello staff del personale. La scelta, abbastanza diffusa, di implementare l'e-learning mediante corsi di informatica o di lingue sembra rispondere a fattori legati al conflitto di interessi e alla necessità delle imprese di creare, in modo progressivo, nei propri collaboratori il commitment e le competenze necessarie alla gestione semi-autonoma della nuova modalità formativa.

Le scelte sembrano indirizzate verso lo sfruttamento della formazione o "informazione" online per il rafforzamento della rete organizzativa interna (Perrone 1997) e verso modalità che favoriscano l'apprendimento mediante "networking" (Costa e Giacomoni 2002) (unione tra formazione su competenze tecnico-operative, informazione su conoscenze su prodotti e servizi e scambio di conoscenze e informazioni mediante chat rooms o altri strumenti cooperativi).

Ciò che, infine, emerge in prospettiva dalle risposte delle imprese, oltre alle problematiche di tipo tecnologico (difficoltà legate all'infrastruttura, banda larga ecc.), tuttora solo parzialmente risolte, è l'esigenza di integrare modalità formative diverse verso soluzioni *blended*. Il richiamo pressoché comune della soluzione *blended*, potrebbe essere spiegato ancora in chiave istituzionalista, data la risonanza di questo tipo di soluzioni nella letteratura e pubblicistica più recente sull'e-learning.

Sotto il profilo metodologico, la nostra ricerca presenta i vantaggi e i limiti di un'indagine a carattere esplorativo, la quale permette un'analisi di una realtà non consolidata e difficilmente studiabile anche mediante survey.

Questo tipo di scelta presenta, tuttavia, alcuni limiti derivanti, da un lato, dalla limitata significatività statistica del campione di indagine e quindi dalla ridotta capacità di generalizzazione computazionale (Grandori 1996) e, dall'altro, dal parziale approfondimento, che questo strumento consente, nello studio delle dinamiche di adozione e delle caratteristiche delle soluzioni implementate dalle imprese, che risulterebbe maggiore mediante la metodologia del case study. In queste due direzioni pertanto si segnalano le prospettive per future ricerche che interessino i settori in esame.

Un'ulteriore linea di ricerca è individuabile nell'estensione dello studio ad altri settori, caratterizzati da contesti istituzionali diversificati.

## Riferimenti bibliografici

- Accenture “The Ceo challenge: top marketplace and management issue 2001, *Business 2.0*, April 17
- Anee, 2002, *E-learning 2001*, rapporto dell’Associazione dei Servizi e dei contenuti multimediali, Aprile 2002
- Ashkenas R., Ulrich D., Jick T., Kerr S., 2002, *The boundaryless organization*, San Francisco, Jossey Bass
- ASTD/The Masie center, 2001, *E-learning if we build it, will they come?* Esecutive summary 2001
- Becker G.S., 1962, “Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis”, *The Journal of Political Economy*, 5, 9-49
- Becker G.S., 1964, *Human Capital*, Columbia University Press, New York
- Boati M., 2003, Asfor e-learning guide lines, *Lettera Asfor*, n.3, pp.1-2
- Brewster C., Hegewisch, eds., 1994; *Policy and practices in european human resource management*, London , Routledge
- Camuffo A., 2003, The changing nature of internal labour market, *Journal of management and governance*,
- Cesaria R., Cubello, 2002, “E-HR”, *Sviluppo e organizzazione*, Nov-Dic
- Costa G., 1997, *Economia e direzione delle risorse umane*, UtetLibreria, Torino
- Costa G., Giacomon P. , 2002, Net Learning: una rivoluzione annunciata, Cuoanotizie
- Cross R., Nohria N., Parker A., 2002, Six myths about informal network and how to overcome them, *Mit sloan management review*, spring, pp.67-75
- Cross R., Parker A., Prusak L., Borgatti S.P., 2001, “Knowing what we know: supporting knowledge creation and sharing in social networks”, *Organisational dynamics*, vol.30, n.2, pp.100-120
- Di Maggio P. J., Powell W. W. (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields*, *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- Eisenhardt K., 1988, “Agency theory: an assessment and a review, *Academy of Management review*, vol.14, n.1, pag.57-74
- Gooderham P.N., Nordhaug O., Ringdal K., 1999, Institutional and rational determinants of organisational practices: human resource management european firms, *Administrative science quaterly*, 44: 507-531
- Grandori A., 1996, Disegni di ricerca in organizzazione, in Costa G. Nacamulli R.C.D., *Manuale di organizzaizone aziendale*, vol.5, Torino, UtetLibreria
- Granovetter M. (1985), Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, pp. 481-510.
- Greenagel F.L., 2002, “The illusion of e-learning, why we’re missing out the promise of technology”, *On line learning*, May 4
- Haberberg A. e Binsardi A., *Institutional influences on organisational consensus*, paper presented at the British Academy of Management Conference, Hammersmith, UK, 9-11 Semptember 2002.

- Hansen M.T., Deimler M.S., 2001, "Cutting cost while improve morale with B2E management", *Mit Sloan Management Review*, Fall, p.96-100
- Horton W., 2000, *Designing Web-Based Training*, New York, John Wiley & Sons
- Ittner C.D., MacDuffie J.P. (1994), *Exploring the Sources of International Differences in Manufacturing Overhead*, IMVP Research Briefing Meeting Working paper, June
- Kirkpatrick D.L.; 1998, 2<sup>nd</sup> edtn, *Evaluating Training Programs: the Four Levels*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA
- Meyer C., Davis S., 1998, *Blur*, Addison Wesley
- Meyer J. W., Rowan B. (1977), Institutionalized Organisations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, pp. 340-363.
- Negroponte N., 1998, *Essere digitali*, Milano, Sperling e Kupfer
- Perrone V., La rete , in Costa G. Nacamulli R.C.D., *Manuale di organizzazzone aziendale*, vol.5, Torino, UtetLibreria
- Pfeffer J.A. e Veiga J.F., 1999, Putting people first for organisational success, *Academy of management executive*, vol.13,n.2, pp.37-48
- Pfeffer J.A., 1998, *The human equation. Building profits by putting people first*, Boston, MA, Harvard Business School Press
- Philips M.J., 1998, *Misurare la funzione risorse umane*, Milano, McGrawHill
- Powell W. W, Di Maggio P. J., 1991, eds, *The new istitutionalism in the organisational analysis*, The Chicago University Press, London.
- Prandstraller F., 2002, *Corporate e-learning: myths and reality*, paper presented at Hawaii International conference of social science
- Rosenberg M.J., 2001, *E-learning. Strategies for delivering knowledge in the digital age*, McGraw Hill, New York
- Staw B. M., Epstein L. D. (2001), What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay, *Administrative Science Quarterly*, 45, pp. 523-556.
- Venier F., 2002, La domanda di formazione technology based: i dati della seconda fase della ricerca Asfor, *Lettera Asfor*, n.3, pp.24-30
- Vergeat M., Cesaria R., 2001, Il corporate e-learning, *Sviluppo e organizzazione*, marzo -aprile, n.184, pp-107-121
- Walker A.J. , 2001, ed., *Web Based human resources*, New York, Mc Graw Hill