



AT LOMBARDIA

GI GROUP

**Formazione e “Lavoro sostenibile”:
il training come leva a sostegno dell’employability dei
dipendenti**

GIANLUCA TOSCHI

Titolo: Formazione in Gi Group 2019

Codice identificativo del piano: 230038

Tipologia del piano: Piano Aziendale

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	6
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	8
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	9
2.5 Considerazioni riepilogative	9
IL PIANO FORMATIVO.....	11
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	11
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	11
3.3 Considerazione riepilogative	13
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	14
4.1 L'impatto della formazione	14
4.2 Considerazioni riepilogative	15
CONCLUSIONI	16
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	16
4.2. Le buone prassi formative aziendali.....	17
4.3 Conclusioni	18
SCHEDA DI SINTESI	19
BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA.....	20

INTRODUZIONE

Il cambiamento degli scenari economici e sociali ha generato un forte impatto sul mondo del lavoro. Una delle evoluzioni maggiormente sottolineate in questo ambito riguarda la crescita del livello di insicurezza percepita dai lavoratori rispetto al futuro (la c.d. “Job Insecurity”), un fattore che genera una diminuzione dell’engagement del lavoratore.

Come ricordano in maniera molto efficace Crescenzi, C., & Gironi, E. (2013), questa nuova situazione pone delle sfide ai professionisti della gestione delle risorse umane: *“Il rapporto di lavoro – un tempo basato su stabilità di lungo periodo – sul quale si costruiva un contratto psicologico relazionale fondato sul riconoscimento e su precise identità sociali, sposta il suo orizzonte nel breve termine in una continua rinegoziazione, nella quale gli elementi di scambio divengono quasi esclusivamente di carattere economico. In questo senso diventa essenziale rendere espliciti i valori condivisi per garantire livelli di efficienza tali da consentire alle organizzazioni di competere sui mercati. Compito delle risorse umane è favorire tutte quelle pratiche in grado di generare il senso di appartenenza e la costruzione di identità sociali definite e riconoscibili”*.

La capacità di generare senso di appartenenza fin dai primi momenti in cui un lavoratore entra in azienda diventa quindi cruciale per riuscire a stabilire un rapporto proficuo tra azienda e lavoratore, riducendo la job insecurity del lavoratore e aumentandone l’engagement. Per tutti questi motivi sembrava interessante ricostruire un caso che riguardasse le politiche di on-boarding e induction. Con il termine On-boarding si fa riferimento a quel processo che permette ai neoassunti di acquisire conoscenze che favoriscono l’inserimento in azienda. L’induction è la formazione di ingresso, attraverso la quale al neoassunto vengono trasferiti la cultura e i valori dell’azienda. Tali pratiche, quando poste in essere in maniera corretta, generano indubbi vantaggi sia per l’impresa attraverso l’aumento della retention del neoassunto, che per il lavoratore, che vede aumentare la propria employability, intesa non solamente come capacità di ottenere un nuovo lavoro ma anche di aumentare la capacità di modificare il proprio ruolo all’interno di un’azienda o di trovarne un altro in altre organizzazioni (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004).

Il primo elemento di interesse del caso analizzato è riconducibile al fatto che, una volta ricostruito il legame tra le attività di induction e il tema dell’employability (inteso in senso ampio) appare evidente come la storia di impresa si inserisca nell’ambito tematico strategico prioritario individuato da Fondimpresa “Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti”. Un ulteriore elemento di interesse è rappresentato dal fatto che il caso scelto ci permette di rilevare delle pratiche di induction (e non solo) condotte da un’impresa di servizi (Gi Group) che opera proprio come fornitore nell’ambito dei servizi per il lavoro, e tra questi nel mondo della formazione. A questo si deve aggiungere che Gi Group ha promosso, al proprio interno, la nascita di “Fondazione Gi Group” una organizzazione che nasce per sviluppare la cultura del lavoro, intesa come

educazione al valore personale e sociale del lavoro. La Fondazione è oggi attiva su tre aree, la cultura del lavoro, pubblicazioni sul mercato del lavoro e aggiornamenti giuslavoristici.

La posizione che Gi Group occupa all'interno della filiera della formazione, la grande attenzione ai temi dell'evoluzione del lavoro testimoniata dal lavoro della Fondazione, fa di Gi Group un osservatore privilegiato sia delle dinamiche del mercato che dell'evoluzione dei servizi per il lavoro.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Gi Group è una multinazionale italiana, presente in 57 paesi e attiva in ambiti diversi quali il lavoro temporaneo, il permanent e professional staffing, la ricerca e selezione, l'executive search e outsourcing, la formazione e il supporto alla ricollocazione e consulenza HR. Nel 2021 il numero di dipendenti superava le 4.000 unità. In Italia Gi Group offre i propri servizi attraverso diverse società o con marchi come, ad esempio, Wyser (Head Hunting), EXS (Executive Search), ODM (Hr consulting), Gi Hr Services (Outsourcing in ambito Amministrazione HR), Enginium (Outsourcing in ambito Engineering), Gi On Board (Outsourcing in ambito Operations & Supply Chain), C2C - CLOSE TO CONSUMER (Outsourcing in ambito Sales & Field marketing), INTOO (processi di Outplacement), TACK Tmi (percorsi di formazione e sistemi di sviluppo del personale) e Gi Formazione (formazione finanziata e orientamento).

Negli anni la crescita del volume dei ricavi è stata davvero importante, e il 2020, un anno reso particolarmente difficile dalle misure attuate per contenere la pandemia da Covid-19, l'azienda è riuscita, di fatto, a mantenere inalterati i ricavi.

Tabella 1 – Gi Group, principali valori di bilancio*, 2016-2020

	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Ricavi delle vendite	1.206.201.263	1.235.317.027	1.180.434.549	1.081.470.761	861.503.794
EBITDA	46.373.696	47.982.704	42.600.012	47.050.069	32.609.663
Utile Netto	18.021.904	34.259.410	15.734.290	14.679.900	15.768.548
Totale Attività	722.865.080	531.777.491	427.338.652	394.192.427	362.301.000
Patrimonio Netto	246.611.280	181.894.858	147.632.069	131.926.683	117.280.022

*bilancio non consolidato

L'intero gruppo è impegnato, a partire dal 2007, in un percorso di crescita anche a livello internazionale, che ha saputo sfruttare una politica di acquisizione di imprese all'estero, tra le ultime l'acquisizione nel 2020 di Grupo Norte, società spagnola specializzata nel lavoro temporaneo, permanent staffing e training¹, di CareerArc azienda che opera in California nel offrendo servizi di outplacement e nel 2021 di Job to me, motore di ricerca per connettere domanda e offerta di lavoro e job aggregator.

1

https://www.repubblica.it/economia/2020/07/30/news/gi_group_la_multinazionale_italiana_del_lavoro_cresce_all'estero_acquisizione_in_spagna-263196323/

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Gi Group pone al centro del proprio operato il concetto di “LAVORO SOSTENIBILE”. Si è in presenza di un lavoro sostenibile quando si è riusciti a creare le condizioni “...affinché le persone possano sviluppare la propria professionalità e rimanere attive durante tutta la loro vita in un’ottica di costante employability, eliminando i fattori che scoraggiano od ostacolano l’ingresso, la permanenza e la crescita nel mondo del lavoro²”. Creare lavoro sostenibile impone un profondo ripensamento del ruolo che persone, aziende e istituzioni ricoprono all’interno della realtà sociale ed economica. Anche per questo motivo Gi Group ha promosso la costituzione di una Fondazione (la Fondazione Gi Group) che si pone l’obiettivo di promuovere e diffonde il concetto di lavoro sostenibile. Oggi la fondazione è attiva su tre aree, la cultura del lavoro, le pubblicazioni sul mercato del lavoro e gli aggiornamenti giuslavoristici.

Figura 1 – Il Lavoro sostenibile



Gi Group, in collaborazione con la Fondazione, ha sviluppato un framework che sintetizza i passi e gli elementi necessari per rendere il lavoro sostenibile.

Tale framework, che coinvolge tre attori, la persona, l'organizzazione e le istituzioni e società è riassunto in maniera schematica ed efficace dalla figura 1 che ricorda tutti gli elementi che concorrono a rendere sostenibile il lavoro.

Fonte:

<https://lavorosostenibile.gigroup.it/>

Che il lavoro sostenibile non sia una mera enunciazione di principi lo si evince dal fatto che Gi Group ha attivato una serie di progetti innovativi il cui obiettivo è proprio quello di rendere operativi i principi del lavoro sostenibile. Con “Women 4” l’azienda mira a promuovere l’employability delle donne in settori tipicamente considerati maschili; con il progetto “Academy 100% employability” Gi Group seleziona i candidati più motivati e meritevoli offre loro un percorso

² <https://lavorosostenibile.gigroup.it/>

di formazione che si conclude con l'offerta di un contratto di lavoro a tempo indeterminato con l'obiettivo di offrire ai partecipanti un futuro più solido e sereno. I partecipanti che superano positivamente il percorso di academy, vengono, infatti, assunti da Gi Group con un contratto a tempo indeterminato in somministrazione con la possibilità di svolgere la missione lavorativa all'interno delle aziende partner con cui abbiamo creato i percorsi di academy.

L'impegno di Gi Group nell'ambito della sostenibilità è testimoniato dal fatto che nel luglio di quest'anno l'azienda ha assunto ufficialmente lo status di Società Benefit. Come si legge nel sito *"Coerentemente con l'approccio al mondo del lavoro che abbiamo espresso fin dalla nostra Mission e il percorso intrapreso per rendere il Lavoro Sostenibile, il 22 luglio 2021 Gi Group ha assunto ufficialmente lo status di Società Benefit. Essere Società Benefit è la naturale conseguenza di una cultura del lavoro e di una Mission che è all'origine della storia di Gi Group, ma, al tempo stesso, un nuovo punto di partenza per aiutarci a rileggere e a misurare il business secondo i paradigmi del Lavoro Sostenibile"*³.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Sul fronte dei processi interni, il tema del lavoro sostenibile trova una realizzazione nella grande attenzione che in azienda viene dedicata alla crescita professionale. "La tua crescita professionale è il nostro miglior investimento" recita il sito di Gi Group. Rispetto al legame tra obiettivi aziendali e formazione sembra interessante sottolineare sia i processi che accompagnano il percorso di crescita dei dipendenti che la presenza di una Corporate University all'interno del gruppo (vedi immagine 2).

Immagine 2 – Crescita professionale e welfare in Gi Group



**IL TUO PERCORSO
DI CRESCITA**



**I SERVIZI DI WELFARE
E WELLBEING PER TE**



**LA FORMAZIONE CON
B*RIGHT – THE GI GROUP
UNIVERSITY**

Fonte: <https://www.gigroup.it/entra-nel-team/>

In Gi Group la crescita e lo sviluppo dei dipendenti sono sostenuti da due processi, quello di performance review – attività periodiche di confronto e feedback con il proprio responsabile per condividere un piano d'azione a supporto della crescita di competenze e della performance individuale – e quello di internal mobility - percorsi di crescita sia verticale (assunzione di

³ <https://www.gigroup.it/csr/societa-benefit/>

responsabilità manageriali) sia orizzontale (esperienze in diversi ruoli o funzioni) per sviluppare la propria professionalità.

Come anticipato, il secondo elemento interessante è la presenza di una Corporate University, “b*right”, che propone un’offerta formativa rivolta a tutti i dipendenti del Gruppo, dagli internship agli executive. Il ruolo che viene assegnato a b*right è davvero sfidante, dato che deve rappresentare “il motore della learning organization attraverso la declinazione delle strategie di business in programmi per la crescita di competenze dei singoli e la capitalizzazione del know-how aziendale” ma deve anche promuovere la diffusione dei valori Gi Group e la condivisione di un’identità comune. La Corporate University si articola in quattro dipartimenti tematici, b*skilled, b*aware, b*engaged e b*better, che servono a gestire le diverse tipologie di esigenze e i contenuti formativi anche attraverso l’utilizzo di un mix integrato di canali, metodologie e strumenti.

In questo quadro generale si inserisce il piano formativo "Formazione in Gi Group 2019" analizzato nel presente caso studio, che aveva come obiettivo la diffusione e il miglioramento di competenze sia tecniche che trasversali per le figure chiave dell’azienda. Il piano è stato sviluppato in seguito ad un’approfondita analisi delle esigenze formative svolta con i manager e comprendeva azioni di sviluppo per i ruoli in evoluzione con una particolare attenzione per i profili junior. Attraverso il piano ci si poneva l’obiettivo di sviluppare competenze o conoscenze quali la conoscenza del gruppo (organizzazione interna e servizi erogati dalle società), della storia aziendale, della mission, degli obiettivi e dei valori fondanti del gruppo ma anche formazione di tipo manageriale. Va ricordato che quasi il 80% dei manager in Gi Group arriva a tale carica attraverso percorsi di carriera all’interno del gruppo. La formazione assume, quindi, un ruolo rilevante per lo sviluppo dell’azienda.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

Tra le varie attività di induction Gi Group organizza gli Orientation Day, momenti destinati ai neoassunti in cui si riceve un benvenuto istituzionale in azienda, si cominciano a conoscere gli strumenti interni destinati al dipendente e ad orientarsi nel gruppo. Storicamente gli Orientation Day venivano organizzati presso la sede di Milano, per rappresentare una sorta di “ingresso fisico” in azienda. In seguito all’emergenza sanitaria da Covid-19 tutta la formazione è stata spostata online, anche quella relativa all’induction e solamente nel 2022 si pensa di riprendere a fare formazione in presenza soprattutto per il fatto che per certe modalità formative (role play, esercitazioni, confronti) la presenza fisica è arricchente. Da questo punto di vista va sottolineato che l’azienda intende portare avanti la formazione *in distance* e sta valutando la possibilità di assumere una modalità di erogazione mista, in considerazione del fatto che grazie ai corsi on-line e virtuali è stato possibile allargare il coinvolgimento dei dipendenti nelle attività formative.

2.5 Considerazioni riepilogative

Gi Group è un grandissimo player internazionale che offre servizi ad ampio spettro per il mondo del lavoro. L’orientamento strategico dell’azienda rispetto alla formazione è ben riassunto dal

concetto di “lavoro sostenibile” che l’azienda stessa ha elaborato ed affinato nel corso degli anni, anche grazie ad un centro studi interno (la Fondazione Gi Group). “Lavoro sostenibile” non è una mera enunciazione di principi. Sono ormai diversi i progetti con cui l’azienda trasferisce nel concreto tale concetto, anche sul fronte dei processi interni. Da questo punto di vista è interessante sottolineare come l’azienda metta al centro del proprio operato la crescita e lo sviluppo dei dipendenti (sostenuti dai processi di performance review e di internal mobility) anche attraverso b*right, la Corporate University, alla quale viene assegnato il ruolo di “motore della learning organization” attraverso la declinazione delle strategie di business in programmi per la crescita di competenze dei singoli. A b*right spetta anche il compito di promuovere la diffusione dei valori di Gi Group e la condivisione di un’identità comune, che, come sottolineato, sono due obiettivi rilevanti che la direzione si è posta di raggiungere anche attraverso il piano formativo analizzato.

Rispetto all’importanza della formazione in Gi Group, è interessante sottolineare che in azienda quasi l’80% dei manager e delle figure di coordinamento arriva a tale carica attraverso percorsi di carriera all’interno del gruppo; la formazione assume, quindi, un ruolo rilevante per lo sviluppo delle figure gestionali e quindi per l’intera azienda.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il piano "Formazione in Gi Group 2019" è stato sviluppato in seguito ad un'accurata analisi delle esigenze formative svolta con i manager. In termini generali, in Gi Group il processo di analisi dei fabbisogni è un processo formalizzato e strutturato che viene svolto con cadenza annuale, in vista dell'elaborazione del budget per l'anno entrante. Il processo ha vissuto, negli ultimi anni, alcune interessanti evoluzioni. Fino al 2019 l'attività di rilevazione dei fabbisogni veniva condotta attraverso una serie di interviste che coinvolgevano le figure aziendali di coordinamento (prevalentemente capi funzione e direttori). Grazie alle informazioni raccolte si stilava una prima bozza del piano formativo per l'anno successivo che serviva ad individuare le esigenze a livello macro dell'azienda. In una seconda fase venivano assegnate le priorità. A questo punto del processo, al fine di dettagliare le attività, si procedeva con una serie di interviste rivolte ad un campione di figure selezionate tra quelle con il ruolo che doveva essere coinvolto nei processi formativi.

Ora il processo è ancora più strutturato e si avvale di una attività di "training needs analysis" che unisce analisi quantitativa e analisi qualitativa. La prima fase del nuovo processo è capace di coinvolgere circa 2.500 persone grazie alla compilazione di un questionario attraverso una form on-line. Le persone coinvolte esprimono valutazioni, opinioni e soprattutto bisogni rispetto alla formazione. La possibilità di raccogliere tali dati in maniera massiva permette, in una seconda fase, di poterli riaggregare a seconda dell'esigenza per famiglia professionale o seguendo altri attributi (direzione e area di lavoro, livello di seniority nel ruolo...). Una volta che le informazioni raccolte sono state elaborate si procede con una serie di focus group che coinvolgono i direttori, organizzati per famiglia professionale, in modo da arricchire i risultati dell'analisi quantitativa attraverso un'analisi qualitativa.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Attraverso il piano formativo "Formazione in Gi Group 2019", analizzato nel presente caso studio, Gi Group si prefiggeva di raggiungere diversi obiettivi.

1. In primo luogo, di sviluppare le competenze necessarie per l'interpretazione ottimale del ruolo sia rispetto ai contenuti tecnici (ad esempio gestionali o normativi) che in quelli trasversali. Il focus previsto per la formazione erogata nel 2019 era sui ruoli presenti nelle filiali ed in particolare sulle risorse junior. In termini più dettagliati, per queste risorse l'obiettivo era di aumentare la conoscenza del gruppo (organizzazione interna e servizi erogati dalle società), della storia aziendale, della mission, degli obiettivi e dei valori fondanti.

2. In seconda battuta ci si proponeva di fornire degli strumenti di gestione e valutazione delle persone ai manager di nuova nomina al fine di assicurare i processi di crescita ed i percorsi di valorizzazione dei talenti interni.
3. Il terzo obiettivo era quello di migliorare e supportare competenze specifiche per le figure chiave che gestiscono grandi clienti nell'implementazione di strumenti e buone pratiche, nonché di stile manageriale e competenze specialistiche nella messa a terra di progetti.

Rispetto al secondo e al terzo obiettivo (la parte di formazione non dedicata ai neoassunti) va ricordato che quasi l'80% dei manager in azienda arriva da percorsi di carriera all'interno del gruppo. In Gi Group la formazione assume, quindi, un ruolo rilevante per lo sviluppo delle skills specifiche di ruolo e delle capacità manageriali. A questo va aggiunto che la formazione si innesta su un percorso di evoluzione organizzativa culminato negli ultimi anni con l'introduzione di nuove figure di coordinamento, che avevano bisogno di essere accompagnate nel loro processo di sviluppo anche attraverso la formazione.

Coerentemente con gli obiettivi formativi, il percorso è stato rivolto a figure diverse all'interno dell'azienda. Il primo gruppo, quello più consistente, è composto in gran parte da figure junior all'interno delle filiali, e a loro è stata dedicata la parte di formazione che riguardava la conoscenza del gruppo. Di questo primo gruppo fanno parte, in maniera prevalente, personale addetto alla ricerca e selezione, alla vendita e amministrazione. Il secondo gruppo ha visto come partecipanti manager e coordinatori di nuova nomina, con l'obiettivo di accompagnare il loro percorso di crescita. L'ultimo gruppo era, invece, composto da figure che svolgono la funzione di contatto con alcuni clienti chiave.

L'attività di micro-progettazione dei corsi è stata svolta coinvolgendo gli owner di contenuto, in modo da allineare l'esigenza formativa ai contenuti.

Rispetto alla modalità di formazione, si è scelto di privilegiare uno stile che mettesse i momenti di confronto, l'analisi e la presentazione di casi anche reali e il role play al centro dell'azione didattica, riducendo al minimo indispensabile la quota di formazione frontale classica. Questa impostazione è stata ulteriormente rafforzata dopo che è stato necessario attivare la formazione a distanza.

La scelta dei docenti è stata guidata dai temi della formazione: per la parte più legata all'induction e a temi tecnico/legali sono stati privilegiati docenti interni. La formazione di tipo "manageriale" è stata, invece, affidata a docenti esterni.

Anche il processo di monitoraggio e valutazione si presenta in maniera strutturata. Alla fine di ogni percorso i partecipanti compilano un questionario di gradimento, che ha, tra le altre, la finalità di raccogliere informazioni circa l'applicabilità da parte dei partecipanti dei contenuti presentati durante la formazione e il livello di utilità per il ruolo che rivestono nell'organizzazione. Per i corsi che hanno un alto contenuto "tecnico" si predispone anche un test di apprendimento. Un elemento interessante che è emerso durante la ricostruzione del caso è che l'adozione delle

modalità on-line in seguito alla pandemia e alle successive misure di contenimento, non ha generato un abbassamento dei giudizi generali.

3.3 Considerazione riepilogative

Gi Group presenta un interessante e articolato processo di analisi dei fabbisogni, capace di unire analisi quantitativa e qualitativa e soprattutto di coinvolgere nella fase di rilevazione dei dati un numero davvero consistente di dipendenti. Va sottolineato che il piano formativo analizzato è il frutto del processo di analisi dei fabbisogni nella sua versione precedente all'introduzione delle innovazioni organizzative più recenti. Un processo che comunque presentava un alto livello di strutturazione e formalizzazione.

Il processo di definizione degli obiettivi, macro e micro-progettazione, individuazione delle modalità formative, dei destinatari della formazione e dei docenti appare assolutamente coerente rispetto alla strategia aziendale, così come delineata nel capitolo precedente.

Anche il processo di monitoraggio e valutazione si presenta in maniera strutturata e prevede percorsi differenziati a seconda del tipo di percorso svolto.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Come ricordato nel paragrafo precedente, gli obiettivi che ci si poneva di raggiungere attraverso il piano formativo considerato erano diversi. In primo luogo, si volevano sviluppare le competenze necessarie per l'interpretazione ottimale del ruolo sia rispetto ai contenuti tecnici (ad esempio gestionali o normativi) che in quelli soft e trasversali. In questa attività si era deciso di coinvolgere risorse junior presenti nelle filiali. L'attività di induction (formazione attraverso la quale al neoassunto vengono trasferiti la cultura e i valori dell'azienda) si prefiggeva di aumentare la conoscenza del gruppo (organizzazione interna e servizi erogati dalle società), della storia aziendale, della mission, degli obiettivi e dei valori fondanti da parte delle risorse coinvolte.

Storicamente tale attività veniva svolta a Milano attraverso gli "Orientation Day". Il fatto di raggruppare tutto il personale delle filiali italiane nell'headquarter dell'azienda aveva un significato simbolico e voleva rappresentare una sorta di "ingresso fisico" in azienda. In seguito all'emergenza sanitaria da Covid-19 tutta non è stato possibile organizzare gli Orientation Day e la formazione è stata, quindi, spostata in virtual class, facendo venire meno il carico simbolico dell'evento, ma dando tuttavia la possibilità di ripensare la struttura formativa e di inserire nuovi contenuti.

Uno dei timori legati alla situazione inedita che si era venuta a trovare è che la nuova modalità potesse ridurre l'efficacia della formazione non tanto rispetto ai contenuti tecnici ma soprattutto nel trasferire i valori che fondano e sostengono l'azienda, e quindi, in ultima battuta, impattare negativamente sulla retention del neoassunto. In termini più generali si pensava che la formazione on-line potesse prestarsi meno ad una funzione di trasferimento dei valori o a formazione su temi più soft e meno tecnici. In realtà la pandemia ha generato un effetto inatteso: la possibilità di sperimentare forme di formazione a distanza ha moltiplicato le opportunità formative per i dipendenti grazie al fatto che ha eliminato i vincoli legati a tempi e spostamenti e reso quindi più agevoli da un punto di vista logistico le sessioni di formazione. Altro elemento inaspettato è che le maggiori richieste riguardano percorsi formativi nell'ambito delle soft skills, un risultato che sembrerebbe non verificare i timori che riguardavano la difficoltà di trasferire elementi soft attraverso formazione erogata a distanza.

Il secondo e il terzo obiettivo che ci si poneva con la formazione a distanza era quello di fornire degli strumenti di gestione e valutazione delle persone ai manager di nuova nomina al fine di assicurare i processi di crescita ed i percorsi di valorizzazione dei talenti interni e di migliorare e supportare competenze specifiche per le figure chiave che gestiscono grandi clienti nell'implementazione di strumenti e buone pratiche, nonché di stile manageriale e competenze specifiche. Questi temi assumevano un ruolo strategico per due motivi, uno strutturale e l'altro legato invece alla recente ristrutturazione organizzativa del gruppo. Il primo fa riferimento al fatto che in azienda quasi l'80% dei manager arriva a tale carica attraverso percorsi di carriera

all'interno del gruppo. La formazione assume, quindi, un ruolo rilevante per lo sviluppo delle figure gestionali e quindi per l'intera azienda. Il secondo fa riferimento al fatto che Gi Group ha recentemente affrontato un processo di revisione del modello organizzativo che ha visto una razionalizzazione delle strutture di presidio del territorio (direzioni e aree territoriali) ma anche l'introduzione di nuove figure nell'ambito delle operations dedicate alle attività di ricerca e selezione e di coordinamento. Tali figure andavano quindi formate, seguendo un percorso inedito, non ancora codificato in azienda.

Su questo fronte i risultati della formazione sono in linea con le aspettative. Si ricorda che Gi Group prevede un doppio questionario di valutazione. Il primo registra il gradimento e ha, tra le altre, la finalità di raccogliere informazioni circa l'applicabilità da parte dei partecipanti dei contenuti presentati durante la formazione e il livello di utilità per il ruolo che rivestono nell'organizzazione. Il secondo questionario riguarda i corsi che hanno un alto contenuto "tecnico", ed è un vero e proprio test di apprendimento. Il test di apprendimento che ha riguardato i corsi che rispondevano a questi due obiettivi evidenziano che l'adozione delle modalità on-line in seguito alla pandemia e alle successive misure di contenimento, non ha generato un abbassamento dei voti generali rispetto alla situazione pre-Covid.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'azione formativa di Gi Group si poneva diversi obiettivi tra cui quello di trasferire ai neoassunti la cultura e i valori dell'azienda.

Le misure di contenimento della pandemia hanno costretto l'azienda a trasferire percorsi formativi che venivano svolti in presenza verso l'on-line. Questa inedita situazione ha alimentato una serie di preoccupazioni soprattutto rispetto alle attività di induction per i neoassunti, perché si temeva che le nuove modalità potessero essere meno efficaci rispetto ai tradizionali "Orientation Day", che venivano svolti a Milano, presso la sede centrale, anche con un significato simbolico (una sorta di "ingresso fisico" in azienda dei neoassunti). I primi risultati sembrerebbero smentire tali timori, è aumentata la richiesta di formazione on-line da parte dei dipendenti, soprattutto nell'ambito di corsi che riguardano tematiche legate alle soft skills. Ovviamente è ancora presto per valutare l'impatto che la nuova situazione produrrà sulla retention dei neoassunti.

CONCLUSIONI

Il caso Gi Group risulta particolarmente interessante perché riguarda, in maniera prevalente, azioni formative che rispondono a politiche di on-boarding e induction. Come già sottolineato, la capacità di generare senso di appartenenza fin dai primi momenti in cui un lavoratore entra in azienda diventa cruciale per riuscire a stabilire un rapporto proficuo tra azienda e lavoratore. Questo perché si riduce la job insecurity del lavoratore e se ne aumenta l'engagement.

Uscendo dai confini aziendali e ragionando in termini di sistema economico (e in particolare di mercato del lavoro) va ricordato che le pratiche di induction generano indubbi vantaggi sia per l'impresa (aumento della retention del neoassunto), che per il lavoratore, che vede aumentare la propria employability, intesa non solamente come capacità di ottenere un nuovo lavoro ma anche di aumentare la capacità di modificare il proprio ruolo all'interno di un'azienda o di trovarne un altro in altre organizzazioni. Le attività di induction producono, quindi, una esternalità positiva di cui gode l'intero sistema economico.

4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

I fattori che hanno influito positivamente sulla formazione sono diversi. In primo luogo, va ricordato che Gi Group è una multinazionale italiana, presente in 57 paesi e attiva nella fornitura di servizi per il mondo del lavoro. La formazione è quindi una delle aree di business per l'azienda che può, quindi, attivare un percorso virtuoso tra formazione interna, quella destinata ai propri dipendenti, e quella destinata al mercato.

Il secondo punto di forza lo si ritrova nella presenza, all'interno del gruppo, di un "centro di elaborazione del pensiero" come la Fondazione Gi Group, che ha permesso di elaborare il concetto di "lavoro sostenibile" (si veda il secondo paragrafo del rapporto), un concetto che guida e permea l'orientamento strategico del gruppo. Sul fronte dei processi interni, il tema del lavoro sostenibile trova una realizzazione nell'attenzione che in azienda viene dedicata alla crescita professionale.

Rispetto al legame tra obiettivi aziendali e formazione sembra interessante sottolineare sia i processi che accompagnano il percorso di crescita dei dipendenti che la presenza di una Corporate University all'interno del gruppo. A questo va aggiunto il fatto che all'interno dell'azienda sono presenti due processi strutturati, quello di performance review e quello di internal mobility, che accompagnano lo sviluppo delle professionalità dei dipendenti. Un'ultima considerazione legata all'importanza della formazione in Gi Group riguarda il fatto che in azienda quasi il 80% dei manager arriva a tale carica attraverso percorsi di carriera all'interno del gruppo. La formazione assume, quindi, un ruolo rilevante per lo sviluppo delle figure gestionali e quindi per l'intera azienda.

I punti di debolezza che emergono dalla ricostruzione del caso fanno riferimento al fatto che il processo di definizione dei fabbisogni formativi prevedeva un coinvolgimento limitato dei lavoratori. L'azienda ne era consapevole e ha, infatti, avviato un processo di profonda revisione di tali attività che prevedono, oggi, il coinvolgimento, ogni anno, di quasi 2.500 lavoratori, attraverso una modalità che è possibile citare tra le buone prassi formative aziendali.

Passando a considerare le opportunità, va sottolineato che la pandemia e le misure di contenimento del contagio hanno spinto Gi Group ad adottare in maniera massiva forme di formazione a distanza. Uno degli esiti più interessanti è che tale modalità ha moltiplicato l'opportunità formativa per molti dei dipendenti del gruppo grazie al fatto che la possibilità di ricevere formazione a distanza ha eliminato i vincoli legati a tempi e spostamenti. Le maggiori richieste riguardano percorsi formativi nell'ambito delle soft skills.

Punti di forza	Debolezze
• L'azienda opera nel business della formazione e questo ha attivato un confronto virtuoso tra formazione interna e quella destinata al mercato • Presenza, all'interno del gruppo di una Fondazione, che ha permesso di elaborare il concetto di "lavoro sostenibile" che guida e permea l'orientamento strategico dell'impresa. • Presenza di una Corporate University all'interno del gruppo • Centralità dei processi formativi nella formazione dei propri quadri	• Il processo di definizione dei fabbisogni formativi prevedeva un coinvolgimento a campione dei lavoratori... questa debolezza è stata superata grazie alla revisione del processo che nella nuova versione diventa una buona prassi formativa aziendale.
Opportunità	Rischi
• La possibilità di sperimentare forme di formazione a distanza ha moltiplicato le opportunità formative per i dipendenti.	•

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Il processo di rilevamento dei fabbisogni, nella sua nuova versione, rappresenta un esempio di buona prassi formativa aziendale. Come ricordato nel rapporto, il processo è stato pesantemente rivisto, partendo proprio da una criticità rappresentata dal fatto che il numero di lavoratori coinvolti nella fase di raccolta delle informazioni era troppo limitato. Ora il processo si avvale di una attività di "training needs analysis" che unisce analisi quantitativa e analisi qualitativa ed è capace di coinvolgere circa 2.500 persone attraverso un sistema di raccolta delle informazioni on-line. La possibilità di raccogliere tali dati in maniera massiva permette, in una seconda fase, di poterli riaggregare ed elaborare e quindi di alimentare una serie di focus group che coinvolgono i direttori, organizzati per famiglia professionale, in modo da arricchire i risultati dell'analisi

quantitativa attraverso un'analisi qualitativa. Tale prassi va sicuramente annoverata tra le buone prassi formative aziendali perché presenta caratteristiche di efficacia (genera un risultato adeguato rispetto agli obiettivi prestabili, nel senso che produce una serie di informazioni che migliorano il processo grazie alla possibilità di integrare una parte di analisi quantitativa con quella qualitativa), ma anche di efficienza (il form on-line permette di raggiungere i risultati prestabili con un impatto, in termini di risorse, minimo), e, in termini di sostenibilità, grazie al miglioramento del processo di formazione.

4.3 Conclusioni

Il caso Gi Group risulta molto interessante perché permette di ricostruire i processi formativi all'interno di un'impresa che eroga servizi per il mondo del lavoro, tra cui anche la formazione. A questo si aggiunge che il gruppo è attivo da diverso tempo anche con una Fondazione che ha, tra gli altri, l'obiettivo di elaborare pensiero nuovo sui temi del lavoro, tra questi il concetto di "lavoro sostenibile, un concetto che guida e permea l'orientamento strategico del gruppo.

Uno degli elementi più interessanti rilevati riguarda il processo di definizione dei fabbisogni formativi, che nella sua nuova versione permette di coinvolgere un numero davvero rilevante di lavoratori e di fondere l'analisi quantitativa con quella qualitativa. Il livello di strutturazione e di profondità di tale processo permettono di annoverare tali attività tra le buone prassi aziendali.

SCHEDA DI SINTESI

Impresa	Gi Group Spa
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	78 ATTIVITÀ DI RICERCA, SELEZIONE, FORNITURA DI PERSONALE
Ambito tematico strategico	Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti
Piano Formativo	Titolo: Formazione in Gi Group 2019 Codice identificativo del piano: 230038 Tipologia del piano: Piano Aziendale
Tematiche formative, principali	Induction, formazione tecnica (hr, normative sul lavoro...) e formazione manageriale
Modalità didattiche	Role play, ricostruzione e confronto su casi aziendali, in misura minore lezioni frontali.
Elementi di interesse	Il caso è interessante perché ha permesso di ricostruire un processo di rilevazione dei fabbisogni davvero articolato e strutturato capace di coinvolgere un numero davvero consistente di lavoratori e soprattutto di fondere elementi quantitativi a elementi qualitativi.
Elementi di successo della formazione	Induction, rilevazione dei fabbisogni, concetto di "lavoro sostenibile"
Elementi di miglioramento	
Buone Prassi Formative	Il processo di rilevazione dei fabbisogni appare decisamente strutturato e formalizzato. Le attività condotte permettono di unire l'analisi quantitativa basata sulla raccolta massiva di formazione e una successiva di tipo qualitativo grazie a dei focus group.

BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA

Crescenzi, C., & Gironi, E. (2013), Il reverse mentoring: un modo per rivitalizzare l'organizzazione in Sviluppo e Organizzazione 08/2013

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14-38.

<https://www.gigroup.it/>