

Workplace Learning Report 2023

Costruire il futuro agile

L'L&D mette le persone e le
competenze al centro del successo
delle organizzazioni

LinkedIn Learning





Introduzione

Il momento richiede agilità, e l'L&D può aprire la strada.

Per i singoli, l'agilità favorisce la crescita professionale e la rilevanza. Per le aziende, essere agili significa essere capaci di sopravvivere e prosperare anche in presenza di venti economici contrari.

E cos'è l'agilità se non un apprendimento costante? Per costruire un futuro resiliente e adattabile, i leader della formazione stanno riconoscendo la necessità di nuove regole incentrate sulle persone. Lavorano insieme all'HR per costruire ambienti di lavoro in cui tutti abbiano gli strumenti, i percorsi di carriera e le competenze per avere successo.

Continua a leggere per trovare spunti e idee per intraprendere questo viaggio.

Indice

Capitolo 1	Lo stato del settore L&D L'L&D usa la nuova influenza per elevare le persone e le competenze di cui l'azienda ha bisogno	5
Capitolo 2	Creare una forza lavoro coinvolta e resiliente Lo sviluppo professionale e la mobilità interna rendono le persone e le organizzazioni più agili.	19
Capitolo 3	Sei priorità per aiutare l'L&D a spianare la strada nel 2023 Pensiero olistico e priorità ben definite sono il primo passo per il successo	31
Conclusione	Gli specialisti L&D hanno la chiave per sbloccare agilità e crescita	47
	Riconoscimenti	49
	Metodologia	50

La lezione in 3 minuti

In che modo i leader L&D possono favorire l'agilità?

N. 1

Cerca opportunità nella tempesta.

Le sfide legate alle crisi globali, alla carenza di competenze e all'incertezza economica persistono, ma gli specialisti L&D sono nella posizione migliore per aiutare. Affrontare problemi difficili richiede competenze nuove e migliori, e la formazione è la strada per ottenerle.

N. 2

Prendi atto che l'agilità richiede di sviluppare competenze più rilevanti, più rapidamente.

I grandi programmi di aggiornamento e riqualificazione richiedono tempo. Le organizzazioni agili possono ispirare una maggiore crescita delle competenze a livello individuale offrendo opportunità di sviluppo professionale e di mobilità interna.

N. 3

Ricorda sei priorità.

- Investi nelle relazioni interfunzionali
- Affina il tuo focus
- Sostieni la diversità, l'equità e l'inclusione
- Migliora la tua conoscenza dei dati
- Attiva i responsabili people
- Dai la priorità alla tua stessa formazione

Capitolo 1

Lo stato del settore L&D

L'L&D usa la nuova influenza per elevare le persone e le competenze di cui l'azienda ha bisogno

Il report dell'anno scorso ha mostrato come il settore L&D sia diventato più centrale, interfunzionale e strategico che mai. Quest'anno, i leader della formazione stanno sfruttando al meglio la loro influenza per garantire la totale uniformità fra la strategia people e quella business.



Collegare la formazione agli obiettivi aziendali è la priorità N.1

Le quattro principali aree di interesse L&D per il 2023

- N. 1 Allineare i programmi di formazione agli obiettivi aziendali
- N. 2 Aggiornare i dipendenti
- N. 3 Creare una cultura dell'apprendimento
- N. 4 Migliorare la retention dei dipendenti



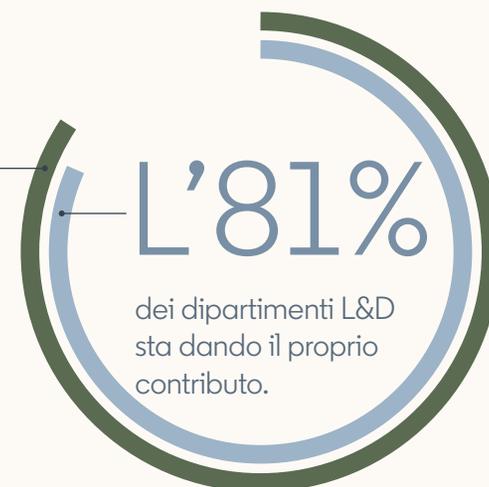


La maggior parte delle organizzazioni vuole un futuro incentrato sulle persone e chiede aiuto all'L&D

Una cultura incentrata sulle persone riconosce che il successo aziendale dipende dal successo dei dipendenti. E questa semplice verità guida la progettazione delle esperienze del personale: dall'onboarding all'uscita, al centro ci sono le esigenze umane.

L'83%

delle organizzazioni vuole costruire una cultura più incentrata sulle persone.



dei dipartimenti L&D sta dando il proprio contributo.

“Le organizzazioni lungimiranti devono creare ambienti che valorizzino e liberino il potenziale del dipendente nel suo complesso.”



Linda Jingfang Cai,
Global Head of Learning and Talent Development, LinkedIn

Le macro tendenze creano opportunità

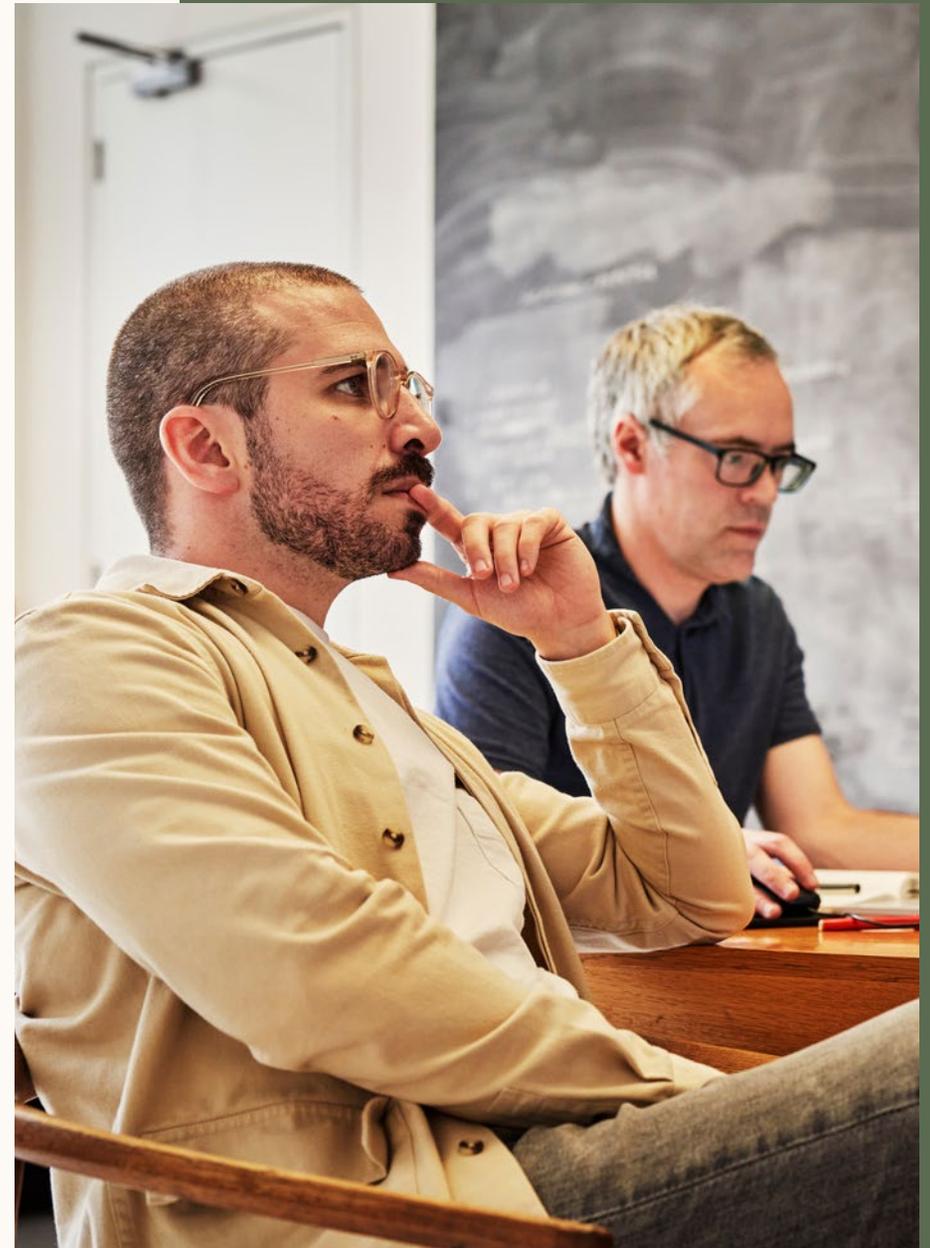
La pandemia ha avuto ripercussioni profonde, tra cui carenza di talenti e competenze, inflazione e tensioni globali. Ma ora che sempre più aziende riconoscono come le sfide di oggi richiedano nuove competenze, gli specialisti si trovano nella posizione migliore per aiutarle.

25%

Gli skill set richiesti dalle professioni sono cambiati di circa il 25% dal 2015, una percentuale che potrebbe raddoppiare entro il 2027.

89%

L'89% degli intervistati concorda: sviluppare proattivamente le competenze dei dipendenti per oggi e per domani aiuterà ad affrontare un futuro lavorativo in evoluzione.



Le 10 competenze più importanti per le aziende

Gli specialisti L&D devono assicurarsi che i dipendenti abbiano le competenze giuste per navigare un macro ambiente in evoluzione. Ecco perché LinkedIn Learning ha determinato quali sono quelle di cui le aziende hanno più bisogno in questo momento, in base alle offerte di lavoro a pagamento e alle competenze distintive dei professionisti che hanno ricevuto un messaggio InMail da un recruiter o sono stati assunti negli ultimi sei mesi.²

Con questo elenco puoi aiutare i tuoi dipendenti ad avanzare nella loro carriera e la tua organizzazione a superare le difficoltà.

- Le competenze trasversali rimangono importantissime, soprattutto con la continua prevalenza del lavoro ibrido.

1. Gestione

2. Comunicazione

3. Servizio clienti

4. Leadership

5. Vendite

6. Project management

7. Ricerca

8. Competenze analitiche

9. Marketing

10. Lavoro di squadra

Le competenze più richieste in 7 settori²



Business

1. Gestione
2. Comunicazione
3. Servizio clienti
4. Leadership
5. Vendite
6. Marketing
7. Project management
8. Finanza
9. Competenze analitiche
10. Lavoro di squadra



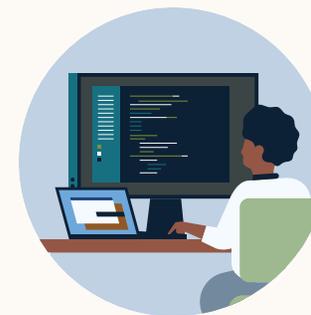
Finanza e contabilità

1. Gestione
2. Competenze analitiche
3. Servizio clienti
4. Comunicazione
5. Leadership
6. Analisi finanziaria
7. Vendite
8. Lavoro di squadra
9. Ricerca
10. Creazione di report finanziari



Ingegneria

1. JavaScript
2. Java
3. SQL
4. Linguaggio di programmazione Python
5. CSS
6. HTML
7. Gestione
8. Cloud computing
9. Git
10. C++



Informatica

1. Gestione
2. SQL
3. Microsoft Office
4. Project management
5. Competenze analitiche
6. Comunicazione
7. Servizio clienti
8. Leadership
9. Cloud computing
10. Linguaggio di programmazione Python

Le competenze più richieste in 7 settori²



Marketing

1. Social media
2. Gestione
3. Marketing digitale
4. Comunicazione
5. Strategia
6. Strategia di marketing
7. Leadership
8. Project management
9. Pubblicità
10. Servizio clienti



Project e program management

1. Gestione
2. Leadership
3. Comunicazione
4. Ingegneria
5. Competenze analitiche
6. Servizio clienti
7. Strategia
8. Team leadership
9. Marketing
10. Ricerca



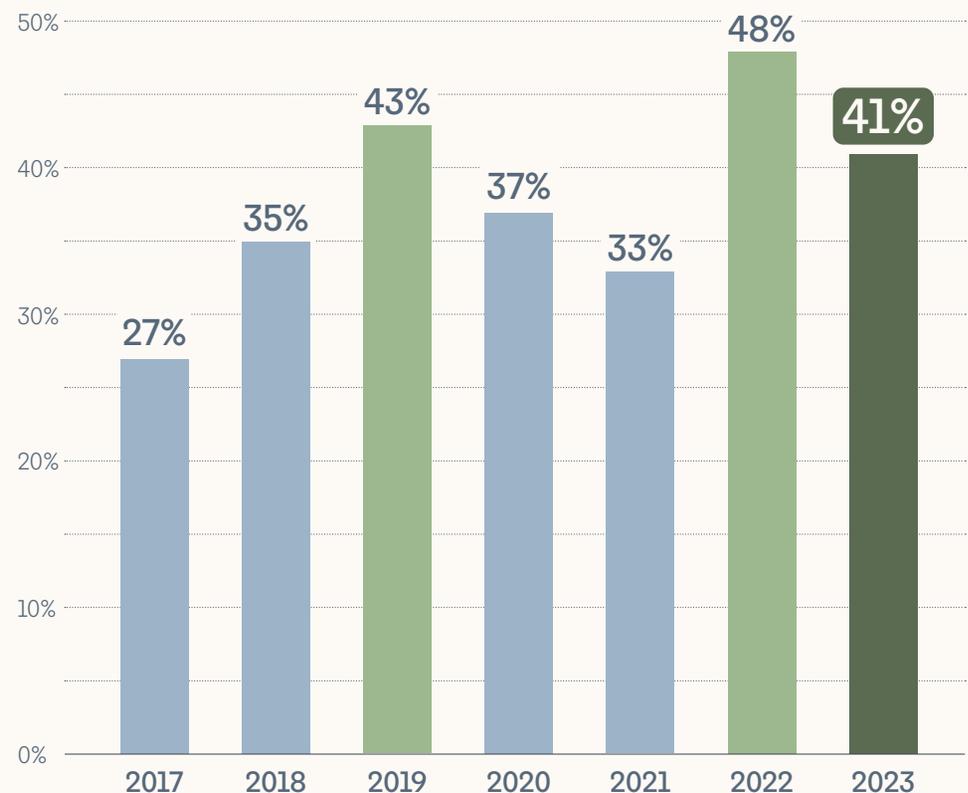
Vendite

1. Servizio clienti
2. Gestione
3. Comunicazione
4. Marketing
5. Leadership
6. Gestione account
7. Gestione vendite
8. Microsoft Office
9. Sviluppo aziendale
10. Business

Le previsioni di budget per il 2023 rimangono solide

Forse perché l'L&D è destinato a fare la differenza, le previsioni di budget per il 2023 sono relativamente fiduciose. Sebbene le cifre di quest'anno siano leggermente più basse rispetto al massimo dello scorso anno, rappresentano comunque la terza visione più ottimistica in sette anni di monitoraggio. E solo l'8% degli specialisti L&D prevede una riduzione del budget.

Percentuale di leader L&D che prevede un maggiore potere di spesa, 2017 - 2023*



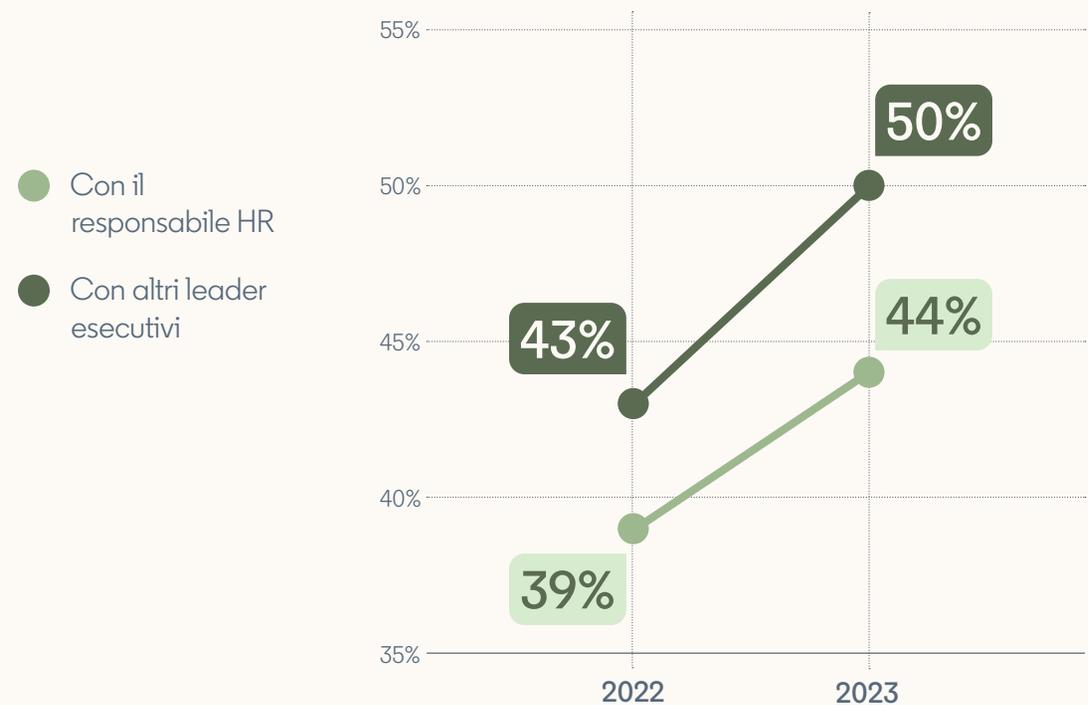
*I sondaggi passati includevano categorie più specifiche per gli aumenti di budget. I due sondaggi più recenti hanno semplicemente chiesto se gli specialisti L&D si aspettano che il loro budget aumenti, diminuisca o rimanga invariato.

L'influenza dei dirigenti di alto livello continua ad aumentare



Il report 2022 prevedeva un futuro da protagonista per l'L&D. E in effetti, i professionisti della formazione passano sempre più tempo con responsabili HR e altri executive.

La percentuale di specialisti L&D che lavorano a stretto contatto con i leader è cresciuta significativamente su base annua.



I dirigenti concordano: la strategia people è fondamentale per il successo



dei leader globali concorda sul fatto che oggi la funzione HR è più critica che mai.³

“In futuro, riuscire ad assumere, trattenerne, formare e ricollocare le persone non sarà facile. Ecco perché l'HR è così importante.”



Josh Bersin,
Analista del settore HR globale



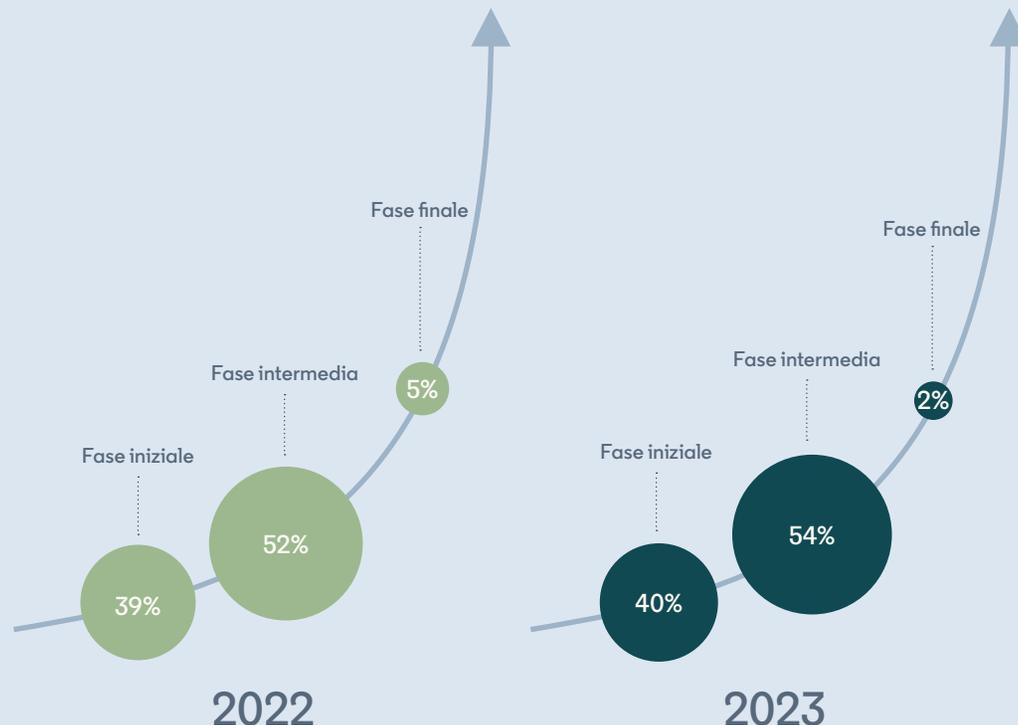
È ora di accelerare il percorso delle competenze

Nel settore HR e non, molti leader riconoscono il valore delle iniziative di aggiornamento e riqualificazione su larga scala. Ma quello che manca è lo slancio.

Tra il 2022 e il 2023, le organizzazioni hanno registrato solo un leggero miglioramento nella fase iniziale e in quella intermedia, mentre la percentuale di organizzazioni che è arrivata al termine dell'ultima fase è diminuita.

Per arrivare a una vera agilità delle competenze, le organizzazioni dovranno anche pensare a cambiamenti culturali più sottili che aprano nuove strade a un maggior numero di persone.

Le organizzazioni devono confrontarsi con sfide notevoli nel testare la maturità dei loro programmi di aggiornamento e riqualificazione*



Fase iniziale: ideazione; proposta agli stakeholder; creazione di un team
Fase intermedia: sviluppo e attivazione del programma
Fase finale: analisi e valutazione post-attivazione

*Non incluso nel grafico: Sia nel 2022 che nel 2023, il 4% non aveva ancora iniziato a lavorare a questi programmi.

“In un periodo difficile per l’economia, è logico investire sullo sviluppo di competenze critiche.”



Simon Brown,
Chief Learning Officer, Novartis

Un'idea brillante

*Sistemi di riconoscimento
e incentivi per promuovere
la formazione*

“Ai dipendenti piace essere premiati per le competenze acquisite sul lavoro. Misuriamo chi dedica più tempo alla formazione ogni settimana, assegnando punti extra alle competenze che ci interessano di più. A fine mese, annunciamo i nomi dei cinque vincitori, riconosciamo il loro impegno durante i meeting aziendali e li ricompensiamo con premi in denaro.

“Da quando abbiamo iniziato, molti dipendenti hanno raddoppiato il tempo che dedicano ogni settimana alla formazione. All'inizio temevamo che l'apprendimento avrebbe tolto tempo al lavoro, invece è successo il contrario: chi studia di più rende anche di più. I top performer contribuiscono a rafforzare l'employer brand e condividono ciò che imparano con gli altri dipendenti.”



Ariel Mendes,
HR Global Learning and Development
Leader, Rock Content

Capitolo 2

Creare una forza lavoro coinvolta e resiliente

Lo sviluppo professionale e la mobilità interna rendono le persone e le organizzazioni più agili.

Sono tanti gli ostacoli che possono impedire iniziative su larga scala. Ma le singole persone possono fare passi da gigante. Offrire ai dipendenti strumenti per lo sviluppo professionale e opzioni per la mobilità interna crea coinvolgimento e amplia le competenze della forza lavoro. Il vantaggio finale è che l'organizzazione sarà in grado di agire rapidamente per cogliere opportunità preziose.





In tutto il mondo, le persone vogliono avanzare professionalmente

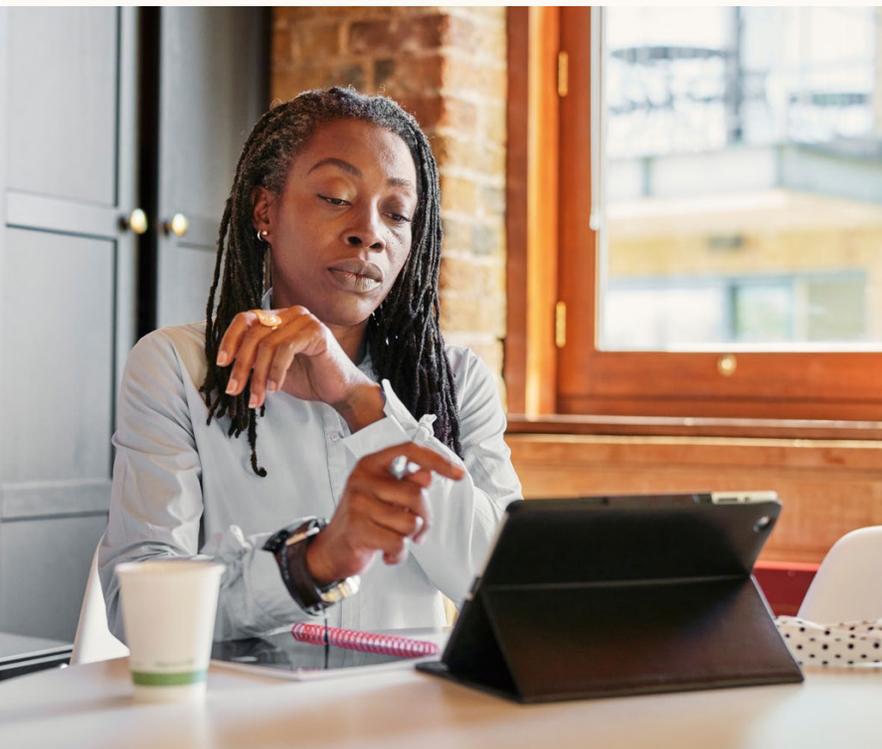
Altri fattori che secondo i dipendenti incoraggerebbero o consentirebbero una maggiore formazione includono:

- N. 1 Il motivo numero uno che spinge i dipendenti a imparare è “progredire verso gli obiettivi professionali”.
- N. 2 Se li si aiutasse a rimanere aggiornati nel loro campo
- N. 3 Se avessero più tempo
- N. 4 Se la formazione fosse personalizzata in base ai loro interessi e ai loro obiettivi professionali

“Lo sviluppo professionale è fondamentale per la nostra value proposition dei dipendenti, e la formazione è una metrica aziendale chiave.”



Rajnish Borah,
Global Head of Organization Effectiveness & Learning,
WNS Global Services



La retention rimane un problema

Molte organizzazioni hanno dovuto far fronte a un turnover del personale senza precedenti a seguito della pandemia. E anche se negli ultimi mesi alcuni licenziamenti hanno fatto notizia, i professionisti dello sviluppo talent continuano a confrontarsi con la carenza di competenze e il rischio di turnover per i talenti più importanti. Non sorprende che persista l'ansia da abbandono.

Per il **93%** delle organizzazioni, la retention dei dipendenti è una preoccupazione.

N. 1 Per migliorare la retention, la maggior parte delle organizzazioni sceglie di **“offrire opportunità di formazione”**.



Chi non ha opportunità formative se ne va

Tre dei cinque fattori principali che spingono le persone a cercare un nuovo lavoro rispecchiano il desiderio di crescere e sviluppare nuove competenze.

I cinque motivi principali per cui si cerca un nuovo lavoro

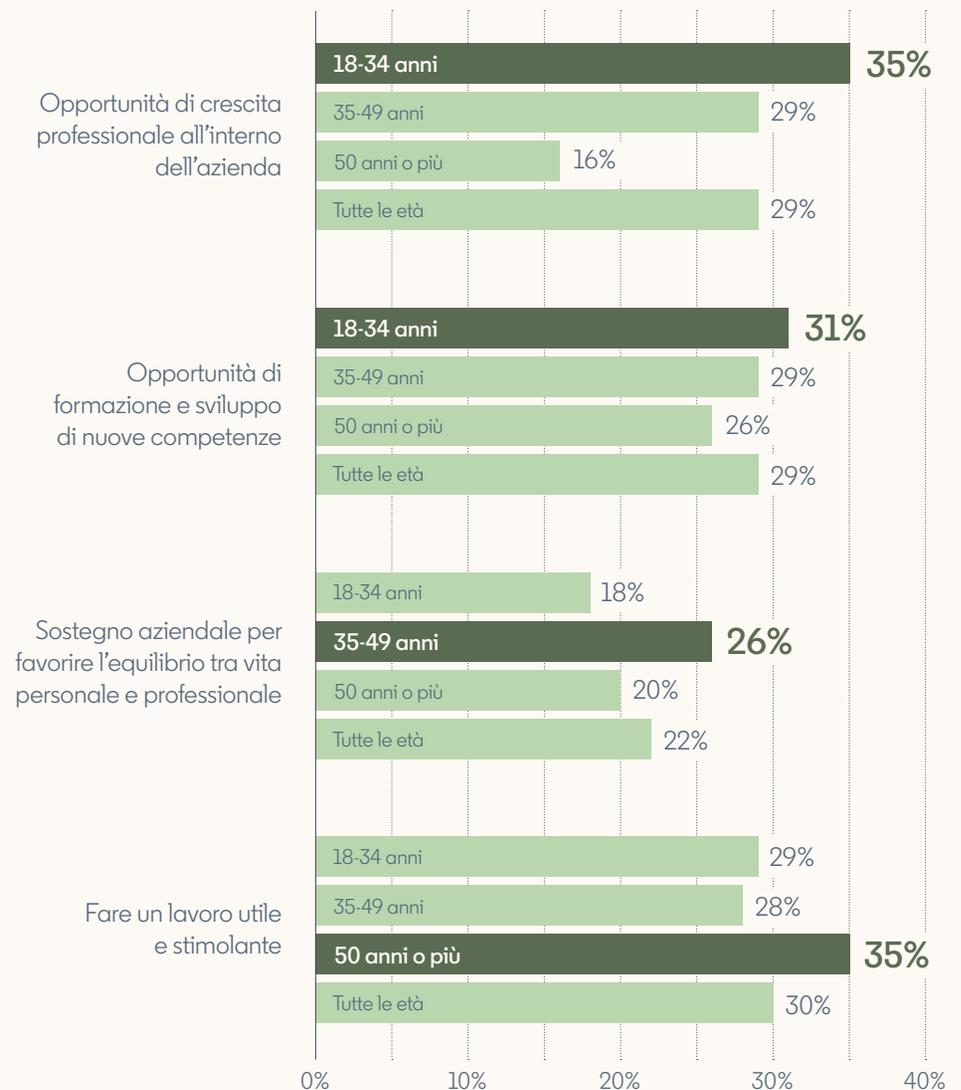
- N.1 Retribuzione e benefit
- N. 2 Libertà di scegliere quando e dove lavorare
- N. 3 Fare un lavoro utile e stimolante
- N. 4 Opportunità di crescita professionale all'interno dell'azienda
- N. 5 Opportunità di formazione e sviluppo di nuove competenze

I più giovani cercano opportunità di crescita professionale e formazione

Le motivazioni dietro alla ricerca di lavoro variano a seconda delle fasce d'età. I più giovani (18 - 34 anni) sono più propensi ad apprezzare le opportunità di crescita professionale, formazione e sviluppo delle competenze.

Le persone tra i 35 e i 49 anni tendono a valorizzare di più l'equilibrio tra lavoro e vita privata rispetto agli altri gruppi di età. E chi ha più di 50 anni apprezza la possibilità di fare un lavoro utile e stimolante.

Quali sono i fattori più importanti quando valuti una nuova opportunità di lavoro?



Le promozioni non sono l'unica strada per l'avanzamento di carriera

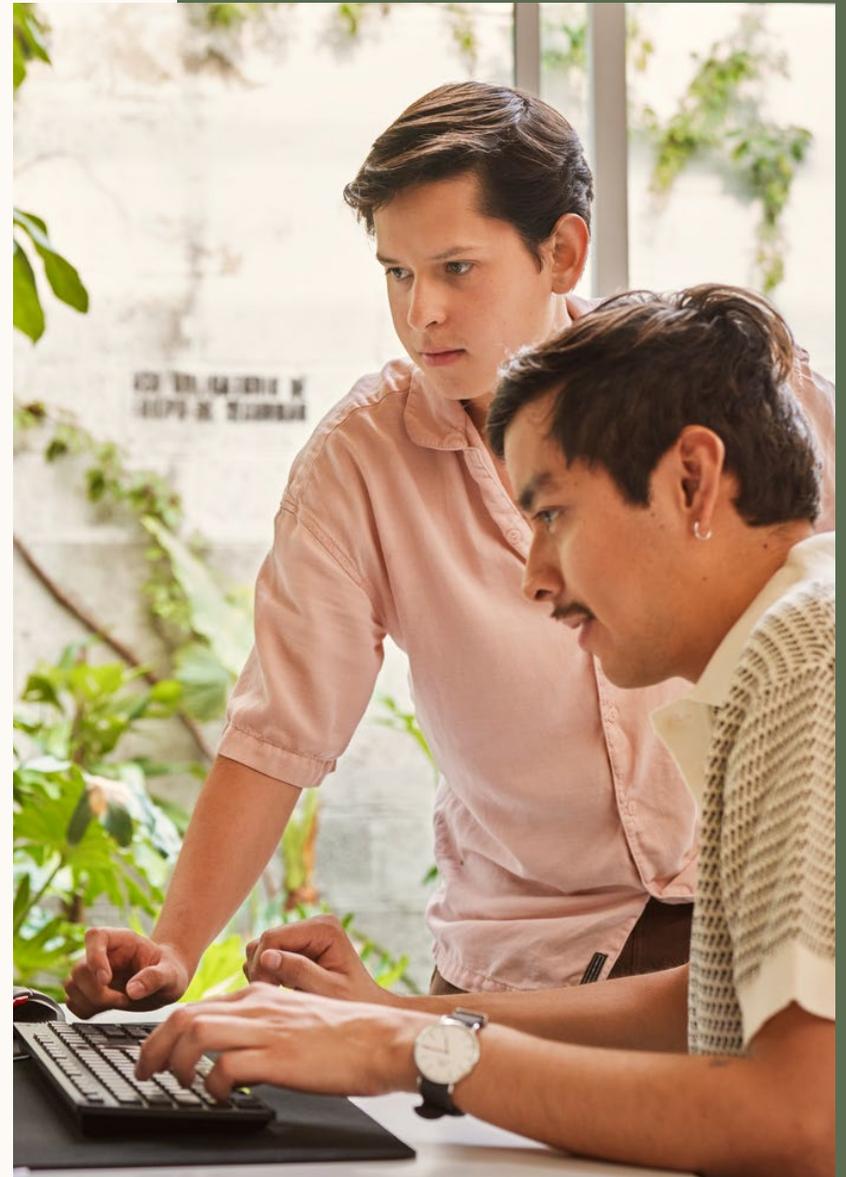
I dipendenti meritano incoraggiamento e riconoscimento per ogni passo avanti, che sia imparare una nuova competenza, affrontare un progetto impegnativo, lavorare con un coach o mentor o allargare la propria rete.

E il semplice atto di impegnarsi nella formazione crea un senso di crescita, avanzamento e adattabilità.

Gli utenti coinvolti, che partecipano almeno mensilmente ad attività di apprendimento online o in presenza, sono più propensi a dichiarare:*

- La formazione mi aiuta a crescere e ad avanzare nel mio ruolo attuale.
- La formazione mi aiuta a raggiungere i miei obiettivi professionali.
- La formazione mi aiuta ad adattarmi nei momenti di cambiamento.

*Rispetto agli utenti non coinvolti.



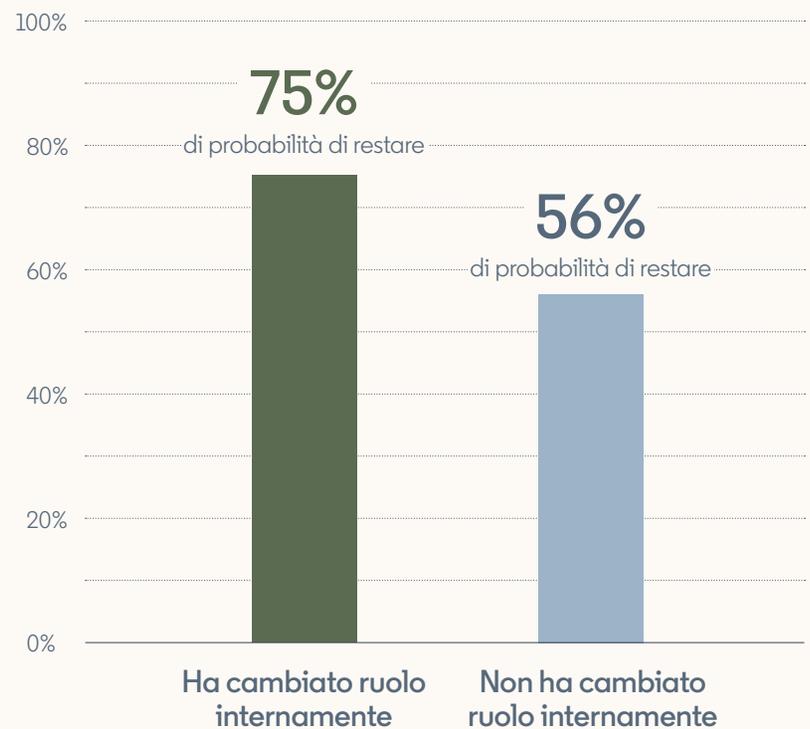
La mobilità interna aumenta la retention e amplia le competenze della forza lavoro

Promuovere percorsi di carriera allineati agli obiettivi aziendali fa bene sia alle persone che al business.

Aiutare le persone a cambiare ruolo all'interno dell'azienda aumenta la retention. Inoltre, ampliando le reti e le competenze dei dipendenti, la mobilità interna crea naturalmente una maggiore agilità.



Dopo due anni, un dipendente che ha cambiato ruolo internamente ha più probabilità di restare nella sua azienda.*4



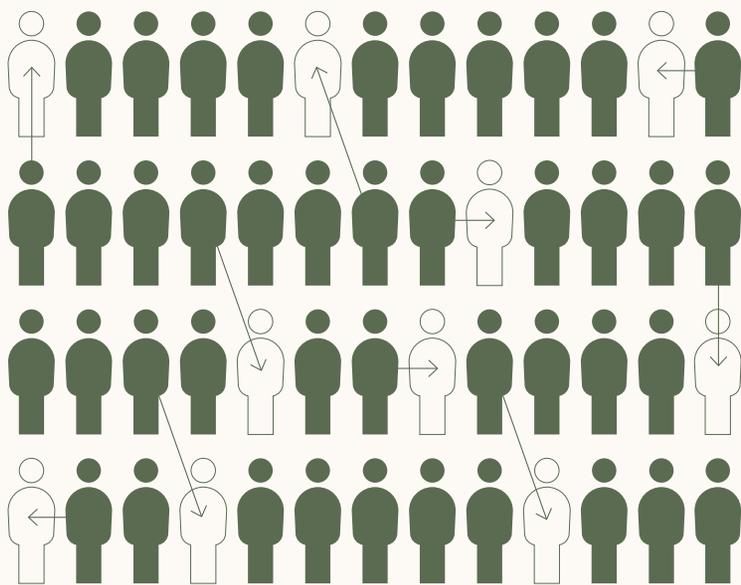
*Rispetto a un dipendente che non ha cambiato ruolo.

Fonte: Global Talent Trends Internal Mobility Data; LinkedIn Workplace Learning Report 2023, vedi pagina "Methodology"

I due volti della mobilità interna

Oggi gli executive sono iperconcentrati sulla mobilità del personale.

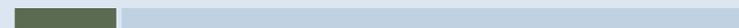
La loro priorità principale è “mantenere la motivazione e il coinvolgimento dei dipendenti”. La seconda, “dare ai dipendenti l’opportunità di passare a ruoli diversi all’interno dell’azienda”.*



I dipendenti non stanno ricevendo un supporto adeguato.

Ma quando ai dipendenti è stato chiesto di parlare della loro esperienza negli ultimi sei mesi, hanno indicato di non ricevere il giusto incoraggiamento a favore della mobilità interna:

Solo il 15%



dei dipendenti afferma che la propria organizzazione li ha incoraggiati a cambiare ruolo internamente.

Solo il 26%



dei dipendenti afferma che la propria organizzazione li ha stimolati ad acquisire una nuova competenza.

Solo il 14%



dei dipendenti afferma che la propria organizzazione li ha incoraggiati a sviluppare un nuovo piano per lo sviluppo della carriera.

L&D e Talent Acquisition possono lavorare insieme per favorire la mobilità interna



Nell'HR, a volte non è chiaro chi sia responsabile dei programmi di mobilità. È invece chiarissimo che L&D e Talent Acquisition (TA) possono contribuire al loro successo fornendo informazioni preziose e innovando per sviluppare e selezionare talenti interni. Ecco come:



Il team TA sviluppa un ambiente ideale e un processo valido per le assunzioni interne, dando priorità ai talenti interni come pool ricco e promettente.



Il team L&D fornisce percorsi e risorse per lo sviluppo delle competenze, allineati alle esigenze aziendali e agli obiettivi professionali dei dipendenti, creando una pipeline di talenti interni per le opportunità che si presentano.

“La mobilità interna, soprattutto per le persone nere, indigene e di colore, serve ad allargare il campo di gioco.”



Jackie Parker,
Senior Vice President, Talent Management and
Chief Diversity Officer, Global Payments

Un'idea brillante

*Parla con ogni dipendente
dei suoi obiettivi professionali*

“Tutti nell’HR, a prescindere dall’anzianità, dovrebbero parlare della formazione in relazione alla mobilità interna all’azienda.

“La formazione non è un’optional. Costruire un programma formativo efficace sul luogo di lavoro significa chiedere a ogni dipendente quali sono le sue aspirazioni di carriera all’interno dell’azienda, perché è un modo per trattenerlo.

“Con il cambiare dell’economia, l’HR deve aiutare le persone a intraprendere percorsi di lavoro diversi. Dobbiamo costruire collettivamente un reticolo di carriere, piuttosto che una scala.

“Se non ci sono opportunità in una certa parte del settore, i dipendenti possono considerare funzioni diverse, capire quali delle loro competenze attuali possono riutilizzare e poi aggiungere nuove conoscenze e competenze. In un reticolo di carriere, chi conosce il settore può cambiare funzione: i dipendenti degli ospedali possono diventare infermieri e gli impiegati di scuole o università possono diventare insegnanti.”



Jane Oates,

Presidente di WorkingNation ed ex Assistant Secretary dell’Employment and Training Administration, Dipartimento del lavoro degli Stati Uniti

Capitolo 3

Sei priorità per aiutare l'L&D a spianare la strada nel 2023

Pensiero olistico e priorità ben definite sono il primo passo per il successo

Per costruire una cultura dell'apprendimento agile non si può lavorare da soli. È necessario che tutti i partner aziendali si riuniscano e ascoltino i veri esperti: i dipendenti. Continua a leggere per scoprire sei priorità che aiuteranno te e la tua organizzazione a creare un futuro che inizia dagli utenti e dalle loro esigenze.



“Oggi più che mai, gli specialisti L&D devono essere agenti del cambiamento.”



Rachel Richal,
Vice President, Training, Buffalo Wild Wings e
presidente del Council of Hotel and Restaurant Trainers (CHART)

N.1

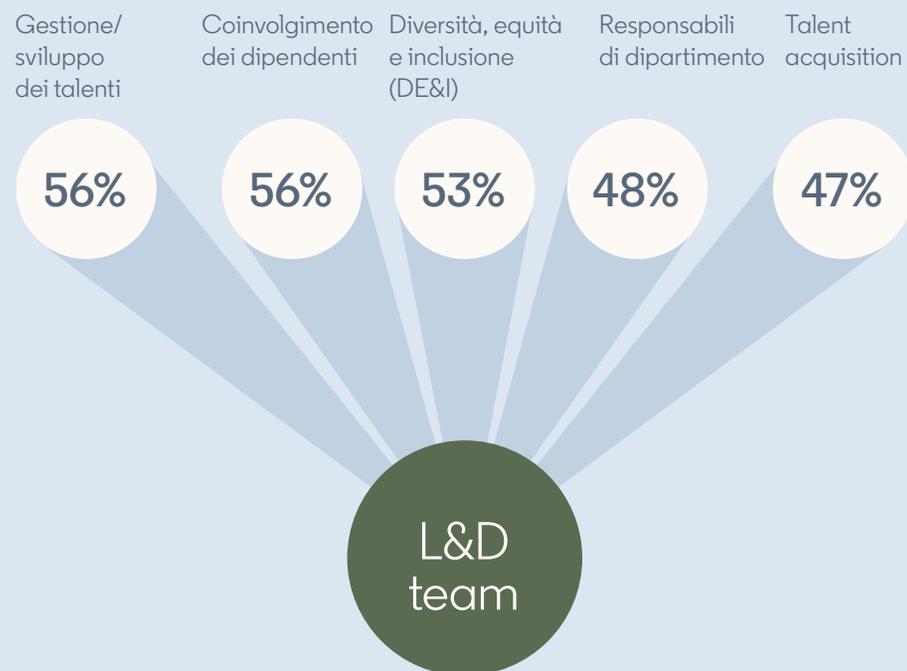
Investi nelle relazioni interfunzionali

Le partnership dei team L&D con l'HR e altri team aziendali sono sempre più solide:



dei professionisti L&D dice che il proprio ruolo è diventato più interfunzionale nell'ultimo anno.

Percentuale di specialisti L&D che nell'ultimo anno ha approfondito i rapporti con le altre funzioni



N. 2

Affina il tuo focus

Il report dell'anno scorso indicava come gli specialisti L&D fossero oppressi da un carico di lavoro schiacciante. Si stavano muovendo per attivare programmi di DE&I e gestire il cambiamento, oltre ad affrontare iniziative di aggiornamento e riqualificazione su larga scala.

Quest'anno rappresenta un'opportunità per definire le priorità e concentrarsi di più sui risultati che ruotano attorno alle persone. Domanda: *perché la mobilità interna è all'ultimo posto nella lista delle priorità?*



Le 10 aree di programma L&D più importanti per il 2023

1. Mentorship
2. DE&I
3. Aggiornamento e riqualificazione su larga scala
4. Benessere dei dipendenti
5. Programmi di sviluppo professionale su larga scala
6. Gestione del cambiamento
7. Digital fluency o trasformazione digitale
8. Compliance
9. Lavoro ibrido o flessibile
10. Programma di mobilità interna



N. 3

Sostieni la diversità, l'equità e l'inclusione

Come nel 2022, il 55% degli specialisti L&D dichiara di avere o condividere la responsabilità dei programmi DE&I. È importante continuare a promuovere i numerosi vantaggi che si ottengono quando tutti i dipendenti hanno la possibilità di dare il meglio di sé, incluso l'aumento della retention.

Il 41% delle organizzazioni usa programmi di DE&I per migliorare la retention dei dipendenti.

“Quando si crea una cultura diversificata e inclusiva, i dipendenti contribuiscono con le loro idee migliori, diventano ottimi manager per gli altri e aprono le porte all'innovazione.”



Soon Mee Kim,
Chief Diversity, Equity & Inclusion Officer, Omnicom

N.4

Migliora la tua conoscenza dei dati

Allineare i programmi di formazione alle strategie aziendali è l'obiettivo numero uno dell'L&D per quest'anno, ma dalla scelta delle metriche non si direbbe. I tre modi principali in cui gli specialisti L&D misurano il successo sono indicatori "di vanità", basati sulla soddisfazione per i programmi. Le metriche aziendali finiscono a metà della lista, se non all'ultimo posto.



I modi principali in cui gli specialisti L&D misurano il successo

● Vanity metrics ● Business metrics

1. Soddisfazione dei dipendenti, misurata tramite sondaggio
2. Soddisfazione dei dipendenti, feedback informale o qualitativo
3. Numero di dipendenti che partecipano a corsi o training
4. Rendimento dei dipendenti nei quiz o nelle valutazioni post-formazione
5. Numero di corsi o training che ogni dipendente ha completato
6. Miglioramento delle valutazioni del rendimento
7. Metriche aziendali del team o dell'organizzazione
8. Miglioramento della produttività dei dipendenti
9. Miglioramento della retention dei dipendenti
10. Numero di ore dedicate alla formazione
11. Progressi per colmare i gap di competenze della forza lavoro
12. Numero di nuove competenze acquisite per utente



N. 5 Attiva i responsabili people

Aiutare la forza lavoro ad ampliare le proprie competenze non è qualcosa da fare solo per evitare abbandoni: è un imperativo aziendale. Per questo è deludente che solo il 35% dei dipendenti sia stato incoraggiato a imparare dal proprio manager negli ultimi sei mesi. Tuttavia, è positivo vedere che “supportare lo sviluppo professionale” è fra gli obiettivi di formazione prioritari per i manager in vista nel 2023.

I tre principali obiettivi di formazione per i manager nel 2023

- N. 1 Competenze di leadership e gestione
- N. 2 Aggiornamento digitale o trasformazione digitale per ruoli specifici
- N. 3 Supportare lo sviluppo professionale dei dipendenti

N. 6

Dai la priorità alla tua stessa formazione

Gli specialisti L&D devono trovare il tempo per sviluppare le proprie competenze: è come indossare la maschera dell'ossigeno prima di aiutare gli altri. Ciò include lo sviluppo di aree che non riguardano strettamente l'HR e la formazione, ma che aiutano a guadagnare visibilità e influenza.

Le cinque competenze maggiormente in crescita per l'L&D*5

Competenze con il più alto tasso di crescita da settembre 2021 a settembre 2022 fra gli specialisti L&D a livello globale

N. 1 Capacità di presentazione

N. 2 Competenze analitiche

N. 3 Esperienza cliente

N. 4 Operations

N. 5 Miglioramento dei processi



Corsi consigliati per le competenze maggiormente in crescita

(disponibili con sottotitoli in italiano)

Capacità di presentazione



[Creating and Giving Business Presentations](#)

di Jessica Chen

Competenze analitiche



[Business Analytics Foundations: Descriptive, Exploratory, and Explanatory Analytics](#)

di John Ariansen and Madecraft

Operations



[Operations Management Foundations](#)

di Eduardo Davila

Miglioramento dei processi



[Process Improvement Foundations](#)

di Vincent Mirabelli

Un'idea brillante

Abbraccia il lato umano dell'L&D

“A quanto pare, i robot non possono fare tutto. La pandemia ci ha insegnato l'importanza degli esseri umani nelle organizzazioni. Gli specialisti L&D sono nella posizione migliore per prendersene cura rispondendo a uno dei loro bisogni fondamentali: la necessità di crescere e svilupparsi.

“Oggi sempre più specialisti L&D abbracciano il loro ruolo di facilitatori dell'agilità, che spesso comporta meno creazione di contenuti e più creazione di una cultura cultura dell'apprendimento. I migliori leader L&D si allontanano dalle strade battute e creano le condizioni che permettono ai dipendenti di concentrarsi sui contenuti giusti per sviluppare le competenze che faranno crescere l'organizzazione.”



Dani Johnson,

Cofondatrice e Principal Analyst, RedThread Research



Suggerimenti, tattiche e spunti da tutto il mondo

Non fare passi indietro

“Se i dipendenti non imparano, non perfezionano le loro competenze e non innovano. Per loro e per l’organizzazione, equivale effettivamente a regredire.”



Andrew Saidy

Vice President of Global Talent, Ubisoft

Dai risalto alla formazione in fase di selezione

“Gli eventi di selezione dovrebbero includere presentazioni del team L&D per illustrare i percorsi di carriera, le opportunità di sviluppo e le storie di successo del personale.”



Crystal Lim-Lange

CEO e cofondatrice, Forest Wolf

Coinvolgi gli utenti

“Troppe aziende creano programmi di formazione in laboratorio senza farsi le domande giuste. Funzionano davvero? Abbiamo considerato l’opinione degli utenti? Di cosa hanno bisogno i dipendenti, in particolare quelli in prima linea, i nuovi assunti e le persone con occupazioni poco remunerate? Come azienda, abbiamo dato loro l’opportunità di dirci se i programmi di formazione stanno funzionando?”



Cat Ward

Vice President, Jobs for the Future

Reinventa l'onboarding

“Pensiamo all'onboarding e alla formazione come all'esperienza olistica del nuovo assunto. Per migliorare questa esperienza, siamo passati da comunicazioni frammentate su diverse piattaforme a un'unica fonte centrale, abbiamo raccolto i contenuti formativi in un posto solo, abbiamo fornito risorse per quel periodo critico che va dall'accettazione del lavoro all'inserimento, e stiamo sperimentando l'invio di messaggi mirati automatici. Abbiamo già riscontrato un miglioramento significativo dell'umore dei nuovi assunti nei primi mesi in azienda.”



Christopher Lind
Vice President e Chief Learning Officer,
ChenMed

Preparati a spiegare i vantaggi per i dipendenti

“Il lavoro dei people leader in qualsiasi organizzazione sta diventando sempre più complesso e oggi ci aspettiamo tantissimo da loro. Dobbiamo usare il tempo dei dipendenti con prudenza, assicurandoci che sappiano quali sono i vantaggi della formazione. Una volta capito il valore di poter accedere ai contenuti formativi o a un'opportunità di sviluppo, metà della battaglia è vinta.”



Nikhil Shahane
Vice President, Global Talent & Engagement, TechnipFMC

Rompi il ciclo del furto di talenti

“Tutti vogliono dipendenti esperti ma pochi sanno formare i nuovi assunti, quindi le aziende si rubano i talenti a vicenda. Dobbiamo trovare un modo per rompere il ciclo, e questo include investire nelle capacità di formazione per sviluppare una nuova forza lavoro.”



Van Ton-Quinlivan
Chief Executive Officer, Futuro Health

Pensa in grande

“Abbiamo tutti enormi problemi con la sostenibilità, il cambiamento climatico, le disuguaglianze globali e la minaccia del collasso ambientale. La formazione ci dà gli strumenti per cambiare il nostro pensiero, adattare i nostri comportamenti e fare nuove scelte. Non dobbiamo farci distrarre. Dobbiamo osare.”



David Perring
Director of Research, Fosway Group

Includi il talento di immigrati e rifugiati

“La maggior parte delle aziende dovrebbe pensare ad assumere e aggiornare immigrati e rifugiati. In molte comunità saranno loro il motore della futura crescita della forza lavoro. Per chi assume già immigrati e rifugiati, la domanda è: stai offrendo a questi dipendenti le competenze linguistiche e digitali di cui hanno bisogno per avanzare in azienda e sfruttare il loro valore in termini di bilinguismo e biculturalismo? Trascurandoli, potresti limitare la crescita della forza lavoro, mettendo potenzialmente a rischio anche lo sviluppo e la redditività dell’azienda.”



Anson Green
Senior Manager, Talent & Culture,
Tyson Foods

Immergiti nella vita aziendale

“Seguiamo i diversi team per capire come generano entrate, come funzionano e quali sono i punti problematici, per poi creare programmi di formazione legati agli obiettivi aziendali, alle esigenze dei team e alla strategia complessiva.”



Benton McTaggart
Chief People Officer, Meritize

Collega i KPI

“L’ascesa dell’esperienza del dipendente e dell’analisi delle persone ha portato a rivalutare l’importanza dell’HR, ricordandoci che il risultato delle attività di HR non è una serie di KPI slegati tra loro, ma un’esperienza connessa con al centro i singoli dipendenti. Usando i dati HR per rispondere a domande interfunzionali (come l’impatto dell’L&D sul rendimento o sui talenti), le diverse funzioni possono allinearsi, collaborare e persino amplificare reciprocamente i loro effetti sull’azienda.”



Nigel Dias
Managing Director, 3n Strategy e presidente, HR Analytics Think Tank

Dai priorità alla pratica

“Bisogna evitare la tentazione di investire troppo nello sviluppo dei contenuti. In fin dei conti, la maggior parte si può reperire da fonti esterne. È meglio investire in opportunità che aiutino i dipendenti a mettere in pratica e utilizzare le nuove competenze.”



Sheyra Sarkat-Barney
CEO, Human Growth Capital, Inc.

Considera i tre pilastri della formazione

“Il nostro approccio allo sviluppo si basa su tre pilastri: istruzione, esperienza ed esposizione. L’istruzione comprende programmi e risorse che i dipendenti possono utilizzare per acquisire le competenze necessarie per avere successo. L’esperienza comprende la valutazione, da parte dei dipendenti, dei progetti, degli incarichi o dei compiti che possono svolgere per accrescere le proprie competenze e prepararsi a ruoli futuri. L’esposizione incoraggia i dipendenti a interagire intenzionalmente con persone, aree aziendali e organizzazioni per guadagnare visibilità e farsi un quadro completo di Johnson & Johnson.”



Sandra Humbles
Chief Learning Officer,
Johnson & Johnson

Non separare L&D e acquisizione dei talenti

“Credo che la gestione dei talenti e la formazione non vadano viste come due cose separate. Anche se ci sono due diversi responsabili, il loro lavoro si sovrapporrà in molti modi. Una strategia talent olistica include l’acquisizione dei talenti, la gestione del rendimento, la pianificazione dell’avvicendamento, la creazione di percorsi di carriera, la formazione, il coinvolgimento dei dipendenti e tanti altri aspetti.”



Peter Attfield
Chief Talent and Learning Officer, Jardine Matheson

Lascia l’L&D a chi se ne intende

“C’è questo mito per cui, poiché la maggior parte delle persone è stata esposta a qualche forma di apprendimento, siamo tutti in grado di creare un’esperienza formativa efficace. Non è vero. Non porteresti l’auto dal dentista per cambiare l’olio solo perché anche lui ne guida una.”



Lori Niles-Hofmann
Senior Edtech Transformation Strategist, NilesNolen

Lascia che sia la generazione Z a dettare gli standard

“La generazione che stiamo formando ora sa che le informazioni devono essere subito a portata di mano e in un formato facile da assimilare. Quando hanno bisogno di sapere qualcosa, vanno online con la certezza di trovare le informazioni che cercano. Anche la formazione dovrebbe funzionare così.”



David Faro
Senior Manager of Workforce and
Business Development, National Restaurant Association

Non dare troppa importanza alla formazione universitaria

“Troppo spesso i leader e i responsabili delle assunzioni confondono l’istruzione formale con la formazione e le competenze. Una certificazione professionale è spesso più rilevante di una laurea di 20 anni fa. Sia per i candidati interni che per quelli esterni, i responsabili people devono definire cos’è indispensabile, cos’è preferenziale, e cosa si può fornire attraverso la formazione. Questo permette di considerare anche le persone qualificate che non hanno un percorso accademico tradizionale, e raddoppia il pool di talenti a disposizione.”



Yscaira Jimenez
Chief Innovation Officer,
Opportunity@Work

Promuovi la competizione

“Buffalo Wild Wings ha ideato Blazin’ Games, un contest di 10 mesi incentrato sulla formazione dove si guadagnano punti su una serie di parametri, tra cui il completamento dei training e i risultati dei quiz. In gara ci sono più di 1.200 squadre, e la competizione è fondamentale per migliorare sia la cultura che gli indici aziendali: vediamo risultati concreti per i top performer, come incrementi delle vendite e meno turnover.”



Rachel Richal
Vice President, Training, Buffalo Wild Wings e presidente del Council of Hotel and Restaurant Trainers (CHART)

Promuovi la flessibilità

“La flessibilità non riguarda solo il luogo, ma anche il modo in cui le persone imparano e come i leader facilitano l’apprendimento. Sarebbe un peccato se gli specialisti L&D non ripensassero a cosa significhi la vera flessibilità nella formazione.”



Amy Williams
Head of Global Performance Development, Austin International

Preparati al massimo per gestire il cambiamento

“Nel prepararmi a gestire un cambiamento, esamino quanti più dati possibile. Prendo una serie di appunti in cui descrivo il processo e le comunicazioni con un livello di dettaglio che rasenta l’assurdo, includendo tutti gli stakeholder e tutto quello che devo fare.”



Deborah Wilson
Global Head of Talent Development, Shutterstock

Conclusione

Gli specialisti L&D hanno la chiave per sbloccare agilità e crescita

Forse hai guidato la tua organizzazione attraverso tutti i cambiamenti degli ultimi anni. O forse sei all'inizio della tua carriera o hai assunto da poco un ruolo nel settore L&D. Comunque sia, questo è il tuo momento per brillare e sostenere la formazione come motore per la crescita e l'agilità, per la tua azienda e per ogni dipendente.

Mentre le aziende si trovano ad affrontare priorità in continua evoluzione, aspettative crescenti da parte dei dipendenti e un contesto di incertezza economica, la formazione ti aiuterà sempre a sviluppare le competenze e le persone per costruire un futuro migliore.



“La formazione è fondamentale per la resilienza. Investendo sulla curiosità, sull’apprendimento e sull’agilità della forza lavoro, l’azienda sarà in grado di ripartire, di adattarsi ai cambiamenti e di prepararsi meglio per il futuro.”



Cat Ward,
Vice President, Jobs for the Future

Riconoscimenti

Ringraziamo di cuore tutte le persone che hanno contribuito a questo report con il loro talento, le loro idee e il loro tempo.

[Gogi Anand – LinkedIn](#)

[Jodi Atkinson – Deltek](#)

[Peter Attfield – Jardine Matheson](#)

[Josh Bersin – The Josh Bersin Company](#)

[Rajnish Borah – WNS Global Services](#)

[Devika Brij – Brij the Gap Consulting](#)

[Simon Brown – Novartis](#)

[Linda Jingfang Cai – LinkedIn](#)

[Nigel Dias – 3n Strategy e HRAnalytics Think Tank](#)

[David Faro – National Restaurant Association](#)

[Anson Green – Tyson Foods](#)

[Sandra Humbles – Johnson & Johnson](#)

[Yscaira Jimenez – Opportunity@Work](#)

[Dani Johnson – RedThread](#)

[Crystal Lim-Lange – Forest Wolf](#)

[Christopher Lind – ChenMed](#)

[Johannes Lystbæk – LEGO Group](#)

[Benton McTaggart – Meritize](#)

[Ariel Mendes – Rock Content](#)

[Tiffany Poeppelman – LinkedIn](#)

[Lori Niles-Hofmann – NilesNolen](#)

[Jane Oates – WorkingNation](#)

[David Perring – Fosway Group](#)

[Rachel Richal – Buffalo Wild Wings](#)

[Andrew Saidy – Ubisoft](#)

[Shreya Sarkar-Barney – Human Growth Capital, Inc.](#)

[Nikhil Shahane – TechnipFMC](#)

[Van Ton-Quinlivan – Futuro Health](#)

[Cat Ward – Jobs for the Future](#)

[Amy Williams – Austin International](#)

[Deborah Wilson – Shutterstock](#)

Ricerche e analisi

[Sabrina Hodjati](#)

[Stephanie Scalice](#)

[Cesar Zulaica Pineyro](#)

Redazione e thought leadership

[Laurie Moot](#)

[Anne McSilver](#)

[Sonya Bessalel](#)

Creatività

[Molly Adler](#)

[Daniel Daquigan](#)

[Tim Dolen](#)

[Jared Freeden](#)

[Kaelin McGill](#)

[Kelsey Wilkins](#)

[Tyler Wilson](#)

Metodologia

Il Workplace Learning Report 2023 di LinkedIn Learning

È stato redatto dopo aver intervistato 1.579 specialisti L&D e HR con responsabilità di formazione e sviluppo e una certa influenza in materia di budget, e 722 utenti di contenuti formativi. Il sondaggio è stato condotto nei seguenti Paesi: Stati Uniti, Canada, Brasile, Australia, Nuova Zelanda, India, Cambogia, Indonesia, Singapore, Malaysia, Myanmar, Filippine, Thailandia, Hong Kong, Regno Unito, Irlanda, Belgio, Paesi Bassi, Lussemburgo, Norvegia, Finlandia, Svezia, Islanda, Danimarca, Francia, Germania, Austria, Svizzera.

Dati sui dirigenti di alto livello

LinkedIn ha commissionato un sondaggio condotto da YouGov tra il 27 settembre e il 19 ottobre 2022 su 2.929 dirigenti di alto livello in organizzazioni con più di 1.000 dipendenti e un fatturato annuo superiore a 250.000.000 £, nei seguenti Paesi: Stati Uniti, Regno Unito, Irlanda, Francia, Germania, Paesi Bassi, Italia, Spagna, Svezia, Emirati Arabi Uniti, Brasile, Messico, India, Singapore, Australia, Cina e Giappone. Il sondaggio è stato condotto online.

Informazioni comportamentali di LinkedIn Learning e dati dell'Economic Graph:

Le informazioni comportamentali di LinkedIn Learning e i dati dell'Economic Graph utilizzati in questo report derivano dai miliardi di dati creati da oltre 800 milioni di utenti di LinkedIn in tutto il mondo.

Dati sulle competenze più richieste: le “competenze più richieste” sono definite come le competenze più ricercate dai datori di lavoro, le aziende e gli autori delle offerte negli ultimi sei mesi. Per calcolare la domanda di una determinata competenza, prendiamo in considerazione le competenze per cui i datori di lavoro hanno assunto negli ultimi mesi e quelle che cercano quando fanno selezione o pubblicano offerte, considerando tre componenti: 1) competenze degli utenti che sono stati assunti di recente; 2) competenze degli utenti che di recente hanno ricevuto messaggi InMail di recruiter; 3) competenze elencate nelle offerte di lavoro a pagamento pubblicate di recente.

Dati sulle competenze maggiormente in crescita: l'analisi considera le competenze maggiormente in crescita fra gli specialisti L&D (a livello globale) fra il 1° settembre 2021 e il 1° settembre 2022. Le “competenze maggiormente in crescita” sono le competenze che hanno registrato la maggiore crescita di anno in anno specificamente tra gli specialisti L&D. Un modo per interpretare questi risultati è quello di considerare le competenze maggiormente in crescita come le competenze importanti già oggi, cioè quelle che molti utenti di una determinata popolazione stanno sviluppando e aggiungendo ai loro profili.

Dati sul futuro delle competenze: per ogni occupazione, identifichiamo le competenze più importanti per ogni anno in base al [genoma delle competenze di LinkedIn](#). Il punteggio di somiglianza tra due anni rispecchia sia la sovrapposizione di competenze comuni tra un anno e l'altro, sia l'importanza relativa di tali competenze per ogni anno. La somiglianza di una competenza a un'altra viene calcolata in base alla frequenza con cui le competenze appaiono insieme sul profilo di un utente LinkedIn e in altri dati degli utenti. Tutti i dati rappresentano informazioni aggregate degli ultimi 6 anni. Le occupazioni e i settori disponibili possono variare a seconda del Paese, in quanto includiamo solo le occupazioni e i settori che soddisfano la soglia minima di privacy. Per l'anno 2021, i dati utilizzati rappresentano solo le competenze aggiunte fino a novembre 2021, non l'intero anno.

Dati Global Talent Trends sulla mobilità interna: tutti i dati rispecchiano attività aggregate di utenti LinkedIn ad agosto 2022. La “probabilità del dipendente medio di rimanere in azienda” è calcolata usando dati relativi al tempo all'evento. Per questa stima, abbiamo studiato i dati occupazionali di utenti attivi che lavorano presso aziende con più di 200 dipendenti e che hanno iniziato dopo il 2013.

Scopri come LinkedIn Learning può aiutare il tuo team

Contattaci per programmare una demo gratuita e discutere di come LinkedIn Learning può aiutarti a gestire il cambiamento permettendo ai dipendenti di acquisire competenze rilevanti, raggiungere i loro obiettivi e fare la differenza.

Richiedi subito una demo gratuita.

Richiedi una [demo](#) o contatta il team vendite: 1-844-587-5735.



LinkedIn  Learning