

# ABSTRACT

(Italiano)

L'insieme dei trend di cambiamento presenti nel contesto occupazionale stanno progressivamente rivoluzionando le tradizionali modalità di organizzazione del lavoro.

Il seguente elaborato intende proporre lo studio di questi nuovi trend per fornire una visione d'insieme delle implicazioni che ciascuno comporta all'interno dei processi di riprogettazione delle imprese, in modo da far emergere un quadro chiaro e completo delle esigenze a cui le nuove modalità di lavoro intendono rispondere.

Alcuni tra i principali fattori che stanno spingendo il contesto lavorativo verso questo cambiamento sono rappresentati da diverse leve, quali:

- L'aumento della competizione globale, dovuto all'aumento della complessità e della dinamicità del contesto lavorativo;
- L'introduzione di nuove tecnologie digitali, capaci di supportare e abilitare nuovi processi;
- I cambiamenti demografici della forza lavoro, riguardanti la gestione delle risorse umane;
- La sostenibilità ambientale, la quale sta assumendo crescente rilevanza all'interno della riprogettazione delle modalità organizzative aziendali.

Alla luce di queste considerazioni le organizzazioni si trovano a dover ripensare le loro modalità di lavoro tradizionali per rispondere alle nuove esigenze del contesto, poiché l'ambiente di lavoro, divenuto più complesso e mutevole, necessita di essere svolto con maggiore efficienza ed in modo più economico.

Tuttavia rispetto all'interesse e alla sensibilità che molte organizzazioni stanno dimostrando a riguardo di questi temi, la letteratura scientifica non sembra avere dato un approccio omogeneo allo studio di tali mutamenti, concentrandosi in maniera frammentata sui diversi aspetti che impattano sulle attività lavorative senza quindi riuscire a darne una visione complessiva.

La metodologia utilizzata ha visto come primo passo l'analisi della letteratura e dei principali studi di settore sul tema dello Smart Working, per far emergere le variabili imprescindibili del modello, rappresentate dalle dimensioni seguenti:

- Caratteristiche delle attività, riferite alle diverse peculiarità dell'attività lavorativa svolta da ogni profilo in termini operativi (ad esempio livello di progettualità, livello di standardizzazione);

- Interazioni, intese come la misura in cui il lavoro di una persona è dipendente dal contatto con colleghi e clienti;
- Luogo di lavoro, riguardante le modalità di svolgimento delle attività lavorative (ad esempio trasferte, mobilità interna);
- Tecnologia, definita come gli strumenti tecnologici che sono necessari per svolgere il lavoro.

L'Università è da sempre stata chiamata a svolgere un duplice compito: da un lato, essa è il luogo in cui è garantita la trasmissione delle conoscenze, l'educazione, la formazione scientifico-professionale superiore, dall'altro, è anche il luogo in cui avviene la stessa creazione, elaborazione, trasformazione, diffusione di conoscenze e saperi. Per tale motivo assume un ruolo emblematico e strategico nella società della conoscenza e si propone come il luogo per eccellenza in cui il sapere rappresenta valore e risorsa per l'innovazione e lo sviluppo di un Paese.

Il fenomeno e-learning è diffuso nel panorama della formazione a distanza da circa un decennio. Il termine e-learning evoca subito qualcosa inerente all'elettronico (dalla "e" posta innanzi al termine learning), e così è. L'electronic learning (da ora in avanti e-learning) nasce per integrare o sostituire la formazione in presenza in diversi ambiti sociali: dalle aziende, alle università, alle scuole.

La concezione di e-learning, diremo qui, di "prima generazione" prevede schemi fissi, dei software opportunamente configurati (piattaforme LMS), che permettono la fruizione di contenuti didattici da parte degli utenti finali. Tale fruizione avviene, in un primo momento, tramite l'ausilio di supporti informatici (cd-rom, floppy disk) per poi adattarsi alla rete Internet. È stata proprio Internet a dare un impulso grande, e soprattutto inaspettato, all'e-learning.

A questa realtà, ormai affermata, si è affiancata la naturale evoluzione di Internet. Si è passati dall'internet statico, all'internet dinamico. Dal Web 1.0 al Web 2.0. In altre parole, si è passati dalla centralizzazione delle informazioni alla decentralizzazione e dislocazione delle conoscenze, non sono più distribuite dall'alto, ma create e fruite dal basso, in modo orizzontale.

Sono sotto gli occhi di tutti i siti che propongono le "live news", informazioni in tempo reale, ai quali si aggiungono la miriade di blog (stimato ad oggi in circa 71 milioni) che sono sparsi nell'universo di bit che formano il World Wide Web. I blog hanno fatto da testa di ponte per la diffusione capillare del Web 2.0, l'internet creato dagli utenti stessi.

L'e-learning non poteva certo essere immune al nuovo fenomeno Web 2.0 e ne ha tratto gli aspetti migliori, a mio avviso, consentendo agli studenti di abbandonare la vecchia veste di utenti ai quali venivano impartite, calate dall'alto, informazioni, per assumere la nuova posizione di conversatori, di persone che interagiscono fra loro,

creando cultura, scambiando cultura. Il tutto utilizzando i nuovi strumenti che il Web 2.0 mette a disposizione: blog, podcast, social bookmarking, media sharing aggiunti e integrati alle chat, ai forum, all'e-mail preesistenti.

Si sta assistendo, in sintesi, ad una graduale e inesorabile migrazione dalla formazione di tipo statico a quella con caratteristiche dinamiche, dagli spazi virtuali "chiusi" di apprendimento a quelli comuni. In altri termini, si stanno abbandonando le soluzioni software (piattaforme) tipiche dell'e-learning di prima generazione per abbracciare la filosofia degli spazi personali di apprendimento, i quali non si limitano alla durata di un corso, ma si propongono di accompagnare lo studente anche dopo la fase formale e circoscritta di apprendimento, nell'ottica tanto auspicata di lifelong learning.

Il lavoro procede con una trattazione riguardante il settore didattico dell'e-learning, che considera l'evoluzione storica e le nuove direzioni di senso che sostengono l'uso delle sue metodologie e tecniche per proporre attività didattiche nella chiave collaborativa e cooperativa tipica delle nuove comunità "virtuali" di apprendimento e di pratica.

Nell'ultima parte della ricerca si propone una possibile presentazione del percorso di costruzione di materiali didattici per l'erogazione di corsi formativi in rete. In particolare vengono considerate le principali indicazioni per una progettazione di percorsi educativi/formativi in modalità e-learning.

Per far questo vengono analizzate le principali questioni da analizzare e considerare per: la produzione di materiali (LO), l'erogazione dei contenuti su piattaforme e-learning, gli aspetti comunicativi o le abilità professionali coinvolte, la valutazione dei profitti, dei processi e dei progetti proposti.

L'analisi dei cambiamenti e dei fenomeni che si riscontrano nella contemporaneità mette in risalto un forte legame tra l'affermazione della società della conoscenza e lo sviluppo e la diffusione delle cosiddette nuove tecnologie (o ICT: Information and Communication Technology).

Esse si sono rapidamente diffuse in molti settori (economici, scientifici, sociali, politici) delle società contemporanee: le ICT si sono intrecciate con molti percorsi di cambiamento degli individui e delle società e sono state valutate, allo stesso tempo, sia come fattori di emancipazione e liberazione, sia come fattori di rischio per l'individuo e la società stessa. La diffusione delle ICT porta con sé, ad esempio, fenomeni complessi e con risvolti e implicazioni in molti settori della vita sociale e individuale (dove aspetti economici e produttivi si legano a quelli culturali e viceversa) quali quello della globalizzazione, della new economy, delle trasformazioni che coinvolgono organizzazioni, aziende e società e che hanno importanti implicazioni anche nel mondo dell'educazione e della formazione.

Proprio per portare un esempio concreto dei mutamenti in atto, l'elaborato descrive l'interessante "case history" di Vero Bank. La banca, attraverso un radicale cambiamento del suo modello organizzativo, è oggi all'avanguardia in Italia, nella sua strategia di coniugare l'innovazione di processo e la motivazione del personale. La variabile riguardante il cambiamento culturale e degli stili di leadership rappresenta infatti un prerequisito imprescindibile per il cambiamento delle modalità di organizzazione del lavoro mentre le tecnologie digitali rappresentano un fattore abilitante per poter implementare adeguatamente qualsiasi modello di lavoro improntato sulla flessibilità. Il tutto, attraverso un'operazione che non ruota solo intorno ai valori, ma che poggia anche sulle fondamenta di un "luogo" simbolo di questa rivoluzione culturale: Vero Bank Tower, il grattacielo multifunzionale che riassume in sé tutti i connotati di questo nuovo modo di concepire le risorse umane.

# ABSTRACT

(English)

The whole trend of change in the employment context are gradually transforming the traditional ways of organizing work.

The following elaborate plans to propose the study of these new trends to provide an overview of the implications that each involves the processes of re-engineering of business, so as to bring out a clear and complete picture of the needs that the new mode Work intended to respond.

Some of the main factors that are driving this change to the work environment are represented by various levers, such as:

- Increased global competition, due to the increase of the complexity and dynamism of the work environment;
- The introduction of new digital technologies, able to support and enable new processes;
- The changing demographics of the workforce, on the management of human resources;
- The environmental sustainability, which is taking on increasing importance in the redesign of organizational business.

In light of these considerations, organizations are having to rethink their traditional ways of working to meet the new needs of the context, because the work environment became more complex and changing, needs to be done more efficiently and more statement.

However compared to the interest and sensitivity that many organizations are showing regarding these issues, the scientific literature does not seem to have given a consistent approach to the study of these changes, focusing piecemeal on the various aspects that impact on the work without so successful to give an overall view.

The methodology used was seen as a first step the review of the literature and the main field studies on the theme of Working Smart, to bring out the essential variables of the model, represented by the following dimensions:

- Characteristics of the activities, related to the different characteristics of the work performed by each profile in operational terms (eg level of planning, standardization);

- Interactions, understood as the extent to which the work of a person is dependent on contact with colleagues and clients;
- Place of work, on the manner of performing work activities (eg transfers, internal mobility);
- Technology, defined as the technological tools that are needed to do the job.

The University has always been to play a dual role: on the one hand, it is the place where is guaranteed the transfer of knowledge, education, science and higher vocational training, on the other hand, it is also the place the occurrence of the same creation, processing, transformation, diffusion of knowledge and learning. Therefore assumes a symbolic and strategic role in the knowledge society and aims to be the place par excellence where knowledge is value and resource for innovation and the development of a country.

The phenomenon of e-learning has spread in the panorama of distance education for nearly a decade. The term e-learning immediately evokes something inherent to electronic (from "and" placed before the term learning), and so it is. The electronic learning (from now on e-learning) is designed to supplement or replace the training available in different social environments: from companies, universities, schools.

The concept of e-learning, we say here, "first generation" provides fixed patterns, the software properly configured (LMS platforms), which allow the use of educational content by end users. Such use takes place, at first, through the aid of computer storage media (CD-ROMs, floppy disks) and then adapted to the Internet network. It was just the Internet to give a big boost, and especially unexpected e-learning.

In this reality, now established, there was also the natural evolution of the Internet. It has gone from the internet static, dynamic to the internet. From Web 1.0 to Web 2.0. In other words, we moved from the centralization of information on decentralization and dislocation of knowledge, they are no longer distributed from above, but from below created and consumed, in a horizontal manner.

They are under the eyes of all the sites offering the "live news", real-time information, to which are added the myriad of blogs (estimated today at about 71 million), which are scattered in the universe of bits that make up the World Wide Web. Blogs have been the bridgehead for the widespread dissemination of Web 2.0, the Internet created by users themselves.

E-learning could not be immune to the new Web 2.0 phenomenon and drew the best aspects, in my opinion, allowing students to abandon the old garment of users that were given, fell from the top, information, take on the new position of talkers, people who interact with each other, creating culture, exchanging culture. All using the new tools that Web 2.0 provides: blogs, podcasts, social bookmarking, media sharing and added to the integrated chat, forums, e-mail address already exists.

We are witnessing, in short, to a gradual and inexorable migration from the formation of the static type with dynamic features, the virtual spaces "closed" learning in those areas. In other words, they are leaving the software solutions (platforms) typical of the first generation of e-learning to embrace the philosophy of personal spaces of learning, which are not limited to the duration of a course, but are aiming to take the student even after the formal stage and limited learning, much desired aim of lifelong learning.

The work proceeds with a discussion related to the field of e-learning, which considers the historical development and new directions in the sense that advocate the use of its methods and techniques to propose educational activities in key collaborative and cooperative typical new community "virtual" learning and practice. In the last part of the research it proposes a possible presentation of the path of construction of teaching materials for the provision of training courses on the net. In particular we are considered the main directions for the design of educational / training in e-learning.

To do this, we analyze the main issues to be analyzed and considered for the production of materials (LO), the content delivery of e-learning platforms, aspects of communication or professional skills involved, the evaluation of profits, processes and of proposed projects.

The analysis of changes and phenomena that occur in the contemporary highlights a strong link between the emergence of the knowledge society and the development and dissemination of so-called new technologies (or ICT: Information and Communication Technology).

They have rapidly spread in many areas (economic, scientific, social, political) of contemporary society: ICTs have become intertwined with many paths of change of the individuals and societies, and were evaluated at the same time, both as factors of emancipation and liberation, both as risk factors for the individual and society itself. The spread of ICT brings, for example, complex phenomena with implications and implications in many areas of social and individual life (where economic and productive bind to cultural and vice versa) as that of globalization, the new economy, the transformations involving organizations, companies and society and have important implications in the world of education and training.

Just to bring a concrete example of the changes taking place, the elaborate describes the interesting "case history" of Vero Bank. The bank, through a radical change in its organizational model, is now at the forefront in Italy, in its strategy of combining process innovation and employee motivation. The variable concerning cultural change and leadership styles is indeed a vital prerequisite for the change in the way of organizing work while digital technologies represent an enabler to implement

adequately any work pattern imprinted on flexibility. All this, through an operation that does not just revolve around the values, but that rests on the foundations of a "place" symbol of this cultural revolution: True Bank Tower, the skyscraper multifunctional that embodies all the characteristics of this new way conceive of human resources.