ARTICOLO DI ELEARNINGNEWS

Anno 10 - numero 389 di Mercoledì 22 luglio 2026

Perché spesso la formazione aziendale non produce i risultati attesi

Molti percorsi formativi non generano un cambiamento concreto nelle organizzazioni. Scopri perché e quali elementi rendono la formazione davvero efficace.

Investire nella formazione significa **investire nello sviluppo delle persone** e, di conseguenza, nella crescita dell'organizzazione. Negli ultimi anni le aziende hanno aumentato le risorse destinate ai percorsi formativi, anche grazie alla diffusione dell'e-learning e delle piattaforme digitali che rendono la formazione sempre più accessibile e flessibile. Eppure non è raro che, al termine di un corso, ci si chieda se l'investimento abbia davvero prodotto i risultati sperati.

I partecipanti hanno seguito le lezioni, completato le attività previste e, spesso, superato il test finale. Ma questo basta per affermare che la formazione abbia avuto un impatto reale? Non sempre. La vera sfida non consiste nel far apprendere nuovi concetti, bensì nel trasformare ciò che è stato appreso in comportamenti, decisioni e modalità di lavoro più efficaci.

Imparare non significa automaticamente migliorare

Uno degli equivoci più diffusi è pensare che apprendimento e miglioramento delle prestazioni coincidano. In realtà, tra i due esiste una differenza sostanziale.

Una persona può conoscere perfettamente una procedura, aver compreso una normativa o aver assimilato una nuova metodologia, senza però applicarla nel proprio lavoro quotidiano. La conoscenza rappresenta infatti solo uno degli elementi necessari per migliorare una performance.

Pensiamo, ad esempio, a chi segue un corso sulla gestione del tempo. Al termine del percorso potrebbe conoscere tutte le tecniche più efficaci per pianificare le attività, stabilire le priorità o ridurre le distrazioni. Tuttavia, se una volta tornato al lavoro continua a organizzare le giornate come prima, la formazione non avrà prodotto alcun cambiamento concreto.

Per questo motivo il successo di un percorso formativo non dovrebbe essere valutato esclusivamente in base a ciò che le persone hanno imparato, ma soprattutto a **ciò che riescono a fare dopo aver concluso il corso**.

Il vero obiettivo della formazione è migliorare le performance

Quando un'azienda decide di organizzare un corso, spesso la prima domanda che si pone è: "Quali contenuti dobbiamo trasmettere?"

È una domanda importante, ma probabilmente non è quella da cui partire.

Prima ancora sarebbe utile chiedersi:

- Quale problema vogliamo risolvere?
- Quale comportamento desideriamo favorire?
- Quale attività le persone dovranno svolgere meglio al termine del percorso?
- Quali risultati ci aspettiamo di ottenere?

Questo cambio di prospettiva modifica profondamente il modo di progettare la formazione. L'attenzione non si concentra più soltanto sui contenuti, ma sull'impatto che questi possono avere sul lavoro quotidiano.

In altre parole, la formazione non dovrebbe essere progettata per "insegnare qualcosa", ma per **aiutare le persone a svolgere meglio il proprio ruolo**.

Quando il corso diventa il traguardo anziché il punto di partenza

In molte organizzazioni il successo della formazione coincide con il completamento del corso.

Se tutti i partecipanti hanno seguito le lezioni, superato il test finale e ottenuto l'attestato, il progetto viene considerato concluso.

In realtà, è proprio in quel momento che inizia la fase più importante.

Le nuove conoscenze devono essere utilizzate, sperimentate e consolidate nel contesto lavorativo. Senza occasioni per mettere in pratica quanto appreso, gran parte delle informazioni viene progressivamente dimenticata.

La ricerca sull'apprendimento evidenzia da tempo come le persone tendano a perdere rapidamente le conoscenze che non utilizzano. È quindi fondamentale creare condizioni che favoriscano il **trasferimento delle competenze dal contesto formativo alle attività quotidiane**.

La formazione deve essere progettata partendo dal lavoro reale

Un altro motivo per cui molti percorsi non raggiungono gli obiettivi prefissati è la distanza tra il contenuto del corso e le situazioni che i partecipanti affrontano ogni giorno.

Più un'esperienza formativa è collegata al contesto lavorativo, maggiore sarà la probabilità che venga percepita come utile e che le competenze acquisite vengano effettivamente utilizzate.

Per questo motivo, nella progettazione dei contenuti, è sempre più importante ricorrere a casi pratici, scenari realistici, **simulazioni**, esercitazioni e attività che riproducano problemi concreti.

L'obiettivo non è semplicemente trasferire informazioni, ma **aiutare le persone a capire come applicarle** quando si troveranno ad affrontare situazioni analoghe nel proprio lavoro.

Misurare la formazione significa andare oltre i numeri

Molte aziende monitorano indicatori come il numero di ore erogate, il tasso di completamento dei corsi o i risultati ottenuti nei test finali.

Si tratta di informazioni certamente utili, ma che raccontano solo una parte della storia.

Sapere che il 95% dei dipendenti ha completato un corso non significa sapere se quel percorso abbia realmente migliorato il modo di lavorare delle persone.

Per valutare l'efficacia della formazione è necessario **osservare anche ciò che accade dopo**. Ad esempio:

- le procedure vengono applicate con maggiore correttezza?
- sono diminuiti gli errori?
- è migliorata la qualità del lavoro?
- le attività vengono svolte con maggiore efficienza?
- i tempi di esecuzione si sono ridotti?

Sono queste le domande che permettono di comprendere il reale valore di un intervento formativo.

L'apprendimento continua anche dopo il corso

Pensare alla formazione come a un evento isolato rappresenta oggi un limite.

L'apprendimento è un processo continuo che prosegue anche dopo la conclusione del percorso formativo. Per consolidare le competenze è spesso utile affiancare al corso **strumenti di supporto** che aiutino le persone a richiamare rapidamente le informazioni quando ne hanno bisogno.

Microlearning, video brevi, guide operative, FAQ, infografiche, checklist e **contenuti consultabili on demand** consentono di mantenere vivo l'apprendimento e di favorire l'applicazione concreta delle conoscenze nel tempo.

In questo modo la formazione smette di essere un appuntamento occasionale e diventa una risorsa a disposizione delle persone durante l'intera attività lavorativa.

Ripensare il concetto stesso di formazione

Oggi la formazione aziendale non può più essere considerata soltanto un momento dedicato all'acquisizione di nuove conoscenze. Deve diventare uno strumento capace di accompagnare il cambiamento, sostenere lo sviluppo delle competenze e contribuire al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Questo significa progettare percorsi che partano dai bisogni reali, prevedano occasioni di applicazione pratica, mettano le persone nelle condizioni di utilizzare quanto appreso e consentano di verificare nel tempo i risultati ottenuti.

Quando la formazione viene concepita in questo modo, il corso non rappresenta più il punto di arrivo, ma solo una tappa di un processo più ampio di crescita e miglioramento continuo.

La domanda che un'organizzazione dovrebbe porsi non è semplicemente "Le persone hanno completato il corso?", ma **"Grazie a questo percorso lavorano meglio rispetto a prima?"**.

È proprio questa la differenza tra una formazione che si limita a trasmettere informazioni e una formazione che genera valore.

Quando la progettazione parte dalle esigenze operative favorisce l'applicazione delle competenze e misura il cambiamento nel tempo, l'apprendimento smette di essere un obiettivo fine a sé stesso e diventa uno strumento concreto per migliorare le prestazioni individuali e i risultati dell'intera organizzazione.