



docebo



70

PARTNER

20

10

INSTITUTE

Incrementare l'engagement attraverso la formazione sul posto di lavoro

Jos Arets & Charles Jennings
70:20:10 Institute

FORMAZIONE SUL POSTO DI LAVORO PER MIGLIORARE ENGAGEMENT E PERFORMANCE

Ottimizzare la propria strategia di formazione aziendale, oggi, vuol dire estendere il focus al di là del training formale. La formazione sul posto di lavoro⁴, infatti, migliora non solo le performance e la produttività organizzativa, ma anche l'engagement e la retention.

Rispetto agli approcci formali, la formazione sul posto di lavoro gioca un ruolo ancora più centrale nella creazione di valore di business.

La formazione sul posto di lavoro è dunque uno strumento essenziale per affrontare con successo il progressivo incremento della velocità e della complessità del business.

Secondo il report⁽⁵⁾ di Gallup del 2017, State of the American Workplace, la maggior parte delle aziende intervistate riporta scarsi livelli di engagement: solo il 33% dei dipendenti statunitensi è "coinvolto", contro il 70% nelle aziende leader a livello globale. Gallup ha individuato 12 elementi fondamentali per incrementare l'engagement attraverso la formazione sul posto di lavoro (il '70' e il '20' del modello formativo 70:20:10) e il supporto da parte dei manager.

I 12 elementi di Engagement secondo Gallup:

SO COSA SI ASPETTANO DA ME SUL LUOGO DI LAVORO	SUL POSTO DI LAVORO, LE MIE OPINIONI CONTANO
HO A DISPOSIZIONE TUTTI I MATERIALI E LE ATTREZZATURE NECESSARIE PER SVOLGERE AL MEGLIO IL MIO LAVORO	LA MISSION E LO SCOPO DELLA MIA AZIENDA DANNO ANCORA PIÙ IMPORTANZA AL MIO LAVORO.
HO L'OPPORTUNITÀ DI SVOLGERE IL MIO LAVORO QUOTIDIANO IN MODO OTTIMALE	I MIEI COLLABORATORI O COLLEGHI SONO COINVOLTI E SVOLGONO UN LAVORO DI QUALITÀ
NEGLI ULTIMI SETTE GIORNI, HO RICEVUTO RICONOSCIMENTI O ELOGI PER AVER SVOLTO UN BUON LAVORO	HO UN MIGLIORE AMICO SUL POSTO DI LAVORO
IL MIO SUPERVISORE O I MIEI COLLEGHI MI HANNO A CUORE COME PERSONA	NEGLI ULTIMI SEI MESI, QUALCUNO HA RICONOSCIUTO I MIEI PROGRESSI
QUALCUNO INCORAGGIA IL MIO SVILUPPO SUL POSTO DI LAVORO	NELL'ULTIMO ANNO, HO AVUTO L'OPPORTUNITÀ DI IMPARARE E CRESCERE

L'EFFICACIA DELLA FORMAZIONE SUL POSTO DI LAVORO

Nel 2009, il Corporate Executive Board ha riportato³ un aumento del 300% delle performance e del 262% dell'engagement dei dipendenti che hanno avuto maggiori opportunità di formazione sul posto di lavoro, rispetto a quelli che non hanno avuto le stesse opportunità o non hanno saputo sfruttarle. Queste opportunità sono state definite come undici o più attività di formazione sul posto di lavoro nel mese precedente lo studio. Nel 2010, Bersin & Associates (ora Bersin by Deloitte) ha riferito che²:

LE ORGANIZZAZIONI CHE ADOTTANO STRATEGIE DI TRAINING ALL'AVANGUARDIA SANNO CHE LA MAGGIOR PARTE DELLA FORMAZIONE SUL LUOGO DI LAVORO, OGGI, AVVIENE IN MODO INFORMALE.

L'ECONOMIA DELLA FORMAZIONE SUL POSTO DI LAVORO

In base ai numerosi studi condotti anche al di fuori dell'ambito HR / Formazione e Sviluppo, supportare la formazione sul posto di lavoro è essenziale per ottimizzare la propria strategia di training e le performance organizzative.

La formazione sul posto di lavoro ha un'importanza maggiore rispetto agli approcci formali, sia dal punto di vista dell'engagement che delle performance.

Dal 2004, il Research Centre for Education and the Labour Market (ROA) studia il ruolo e l'impatto della formazione formale e informale sul posto di lavoro. Secondo l'ente di ricerca europeo, la maggior parte dell'apprendimento avviene durante il flusso di lavoro quotidiano.

Dai risultati⁽²⁾ emerge che i lavoratori spendono in media 21 ore all'anno per corsi formali e altre tipologie di training, contro ben 484 ore per la formazione informale (si tratta di uno scarto abissale, dal 96% al 4%).

Questa enorme differenza evidenzia la maggiore rilevanza della formazione informale rispetto a quella formale. Inoltre, gli intervistati riferiscono che il livello di apprendimento in un corso di formazione formale da 8 ore è sostanzialmente uguale a quello di 8 ore di formazione informale.

De Grip⁴ conclude che, a parità di risultati formativi e con una ratio di 96:4, la formazione informale è notevolmente più importante di quella formale. De Grip spiega:

SECONDO RECENTI STUDI, LA MAGGIOR PARTE DELLE PERFORMANCE DEI LAVORATORI NEOASSUNTI DERIVA DALLA PRATICA QUOTIDIANA E DALL'ESEMPIO DI COLLEGHI O SUPERVISORI. I DATI DESCRITTIVI MOSTRANO CHE I DIPENDENTI APPRENDONO GRAN PARTE DELLE CONOSCENZE DURANTE LO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO. LA FORMAZIONE INFORMALE È MOLTO PIÙ IMPORTANTE PER LO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO, RISPETTO AI CORSI DI FORMAZIONE FORMALE.

Per restare competitivi in un mercato in continua evoluzione, non è possibile ignorare questi risultati.

Molti economisti sottolineano - ormai da decenni - l'importanza della formazione sul posto di lavoro.

L'APPRENDIMENTO È IL PRODOTTO DELL'ESPERIENZA. PUÒ AVVENIRE SOLO ATTRAVERSO IL TENTATIVO DI RISOLVERE UN PROBLEMA, E QUINDI AVVIENE SOLO DURANTE L'ATTIVITÀ.

Kenneth Arrow

'The Economic Implications of Learning by Doing'
Premio Nobel per le Scienze Economiche (1972)

IMPARIAMO FACENDO. PRODUCENDO, IMPARIAMO A PRODURRE IN MODO PIÙ EFFICIENTE; E MENTRE PRODUCIAMO, COMPRENDIAMO COME FARLO IN MODO PIÙ EFFICIENTE.

Joseph Stiglitz

'Creating a Learning Society'
Premio Nobel per le Scienze Economiche (2001)

L'esperienza è la migliore insegnante. Sviluppare soluzioni efficaci - che permettano di imparare dalle nostre esperienze lavorative - è essenziale per non limitare il potenziale formativo della nostra organizzazione, ovvero la capacità di rispondere rapidamente ai cambiamenti, di adottare un approccio agile e di prevedere potenziali opportunità e sfide sulla base delle esperienze passate.

Tuttavia, la maggior parte della spesa formativa è ancora destinata alla formazione formale. Training Industry (in base alle proprie ricerche e ai dati del US Bureau of Economic Analysis) riporta che nel 2016 la spesa globale per la formazione⁽¹⁰⁾ era pari a 359,3 miliardi di dollari⁷. I dati indicano che la spesa formativa negli Stati Uniti è aumentata del 32% nel 2017⁹.

In altre parole, non sappiamo in che modo la spesa relativa alla formazione formale contribuisca a generare valore di business. Gli studi randomizzati controllati (Randomized Controlled Trial - RCT) sono rari nel settore della formazione aziendale. Le uniche misure utili che possiamo utilizzare si basano su metriche e opinioni indirette degli stakeholder. Le persone ricevono formazione, le performance organizzative migliorano (o non migliorano). Presupponiamo che il training abbia avuto un impatto (o meno). Quindi andiamo avanti - spesso ripetendo ciò che abbiamo fatto in passato.

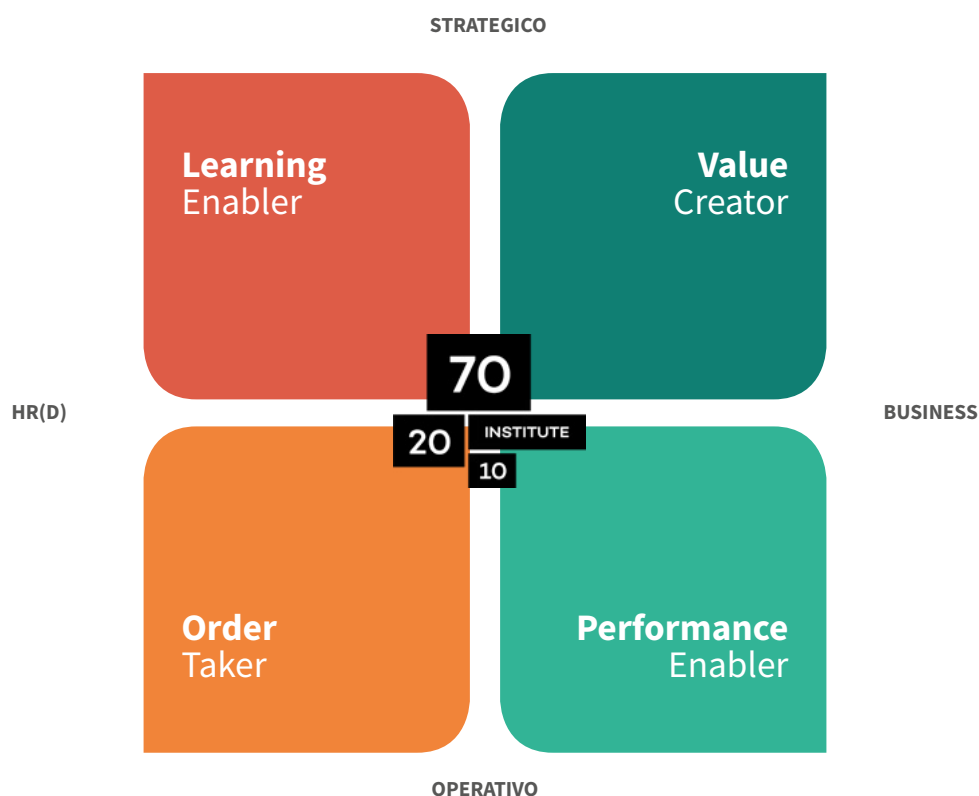
RIDEFINIRE FORMAZIONE E SVILUPPO PER MIGLIORARE L'ENGAGEMENT E L'IMPATTO SUL BUSINESS

In un settore in cui i leader si aspettano che i dipartimenti HR e L&D contribuiscano in modo tangibile all'incremento delle performance organizzative e dell'engagement dei dipendenti, lo status quo non è più una via perseguibile.

I team di Formazione e Sviluppo, dunque, devono ridefinire la propria strategia, spostando il focus sulla formazione sul posto di lavoro. Per raggiungere questo obiettivo, è necessario un cambiamento significativo.

IL RUOLO DEL 70:20:10 NELLA FORMAZIONE ATTRAVERSO IL LAVORO

Il modello 70:20:10 supporta questo processo di cambiamento, spostando il focus dalla formazione alle performance. Questo concetto è illustrato dettagliatamente nei Quattro Modelli di Business(11) sviluppati da Arets in collaborazione con il 70:20:10 Institute.



La maggior parte delle pratiche di Formazione e Sviluppo si concentra sul lato sinistro del modello. Ciò non sorprende, in quanto i team di Formazione e Sviluppo tendono a misurare il valore della formazione, piuttosto che il valore del business.

Modello di Business 1: Order Taker - L'Order Taker è il responsabile per i clienti in termini di soluzioni di formazione formale. In altre parole, assicura che la soluzione formativa sia in grado di

soddisfare le esigenze del cliente.

L'Order Taker rende il servizio più semplice ed efficiente. Non offre analisi complesse della formazione, modelli teorici o valutazioni, ma fornisce un catalogo professionale dettagliato delle soluzioni formative disponibili.

Modello di Business 2: Learning Enabler - Le consulenze educative costituiscono l'elemento principale del servizio offerto dal Learning Enabler. Il Learning Enabler è il responsabile dell'organizzazione per i processi di assunzione, analisi, implementazione e valutazione, essenziali per mantenere sempre elevata la qualità professionale dell'offerta formativa. Il Learning Enabler coinvolge i clienti attraverso il dialogo, utilizzando l'analisi educativa per stabilire se una soluzione di formazione formale (o di altro tipo) sia la risposta migliore alla sfida proposta. Attraverso l'analisi della formazione è in grado di stabilire anche le esigenze del gruppo target, individuando il programma più adatto per soddisfare queste esigenze.

Spesso, il Learning Enabler opera anche all'interno di ambienti formativi o ecosistemi di formazione e performance. In pratica, la forza principale del Learning Enabler consiste nell'offrire formazione professionale online e offline. Il focus è chiaramente strategico, atto a garantire che la strategia formativa rifletta le priorità generali dell'organizzazione. Questo è il modo migliore per riconciliare la formazione con lo sviluppo organizzativo.

Modello di Business 3: Performance Enabler - Il Performance Enabler implementa le priorità operative e altre priorità di business. I servizi forniti si concentrano interamente sull'aiutare team e persone a lavorare in modo più efficiente, apportare miglioramenti continui e imparare da questi. L'enfasi sui risultati di business è il risultato di un approccio incentrato sul lavoro e sulla formazione non puramente educativa. Oggi, pochissimi dipartimenti di Formazione e Sviluppo lavorano in questo modo (nonostante molti credano di farlo).

Il Performance Enabler analizza i sistemi dell'organizzazione e non considera le soluzioni formative come l'unica risposta a problemi e opportunità di business. Il Performance Enabler è fortemente coinvolto nei cinque ruoli all'interno della metodologia 70:20:10(1).

Modello di Business 4: Value Creator - Il Value Creator implementa le priorità strategiche del management. Spingendosi al di là della semplice offerta di soluzioni formative, collabora con il management e i top performer aziendali per offrire un contributo misurabile al miglioramento delle performance organizzative.

Il Value Creator è un centro di profitto per il senior management, grazie a profitti e valore aggiunto che eccedono la spesa. Il Value Creator opera in perfetta sinergia con il modello 70:20:10, facendo riferimento non solo ai 5 ruoli definiti per utilizzare il modello, ma alla metodologia 70:20:10.

INCREMENTARE L'ENGAGEMENT IMPARANDO ATTRAVERSO IL LAVORO

Per incrementare il livello di engagement dei dipendenti, è necessario spostare il focus della propria strategia, passando dalla formazione formale alla formazione sul posto di lavoro, e dalla formazione durante il lavoro alla formazione attraverso il lavoro.

Maggiore engagement dei professionisti di Formazione e Sviluppo: Allineando la propria strategia agli obiettivi di business, piuttosto che a quelli formativi, i professionisti di Formazione e Sviluppo possono espandere notevolmente la propria offerta, con un vantaggio di business tangibile. Infatti, spostandosi dal lato sinistro dei Quattro Modelli di Business a quello destro, i dipartimenti di Formazione e Sviluppo hanno l'opportunità di incrementare le performance organizzative e la propria rilevanza.

Maggiore coinvolgimento dei clienti interni: Data la maggiore capacità dei team di Formazione e Sviluppo di progettare efficaci soluzioni a valore aggiunto - e allineate alle esigenze di business - il livello di engagement dei clienti interni (team leader, manager e leader organizzativi) aumenterà rapidamente.

Maggiore coinvolgimento della forza lavoro: La consapevolezza che la formazione sul posto di lavoro(5) sia supportata personalmente da ciascun dipendente e che la formazione attraverso il lavoro sia un approccio efficace, ha migliorato non solo il coinvolgimento dei dipendenti, ma anche le loro performance.

5 STRATEGIE per incrementare l'engagement e le performance organizzative attraverso la formazione

- 1. Ridefinisci la tua strategia di Formazione e Sviluppo:** la maggior parte delle strategie inizia dal '10', concentrandosi unicamente sulla formazione formale. È dimostrato, invece, che la formazione informale offra un maggior valore aggiunto.
- 2. Sposta il focus delle pratiche di Formazione e Sviluppo, passando da una modalità "push" a un approccio di tipo "pull":** allinea la formazione ai tuoi obiettivi di business e inizia dal '70' per sviluppare la tua strategia di Formazione e Sviluppo.
- 3. Sposta il focus della tua strategia dalla formazione alle performance:** ripensa il tuo attuale approccio e crea un piano per spostarti sul lato destro dei quattro modelli di business di Formazione e Sviluppo.
- 4. Individua le sfide chiave degli stakeholder:** collabora con i principali stakeholder per allineare la tua strategia di formazione alle loro sfide di business. Attraverso soluzioni rapide ed efficienti, aumenterai il loro livello di coinvolgimento complessivo.
- 5. Incoraggia leader e manager a supportare la formazione sul posto di lavoro:** dalle ricerche emerge che i team con manager che si concentrano sull'eccellenza operativa e offrono continuamente nuove sfide ai propri dipendenti riportano performance superiori del 25% rispetto a tutti gli altri. I lavoratori con elevate performance sono più coinvolti³.

BIBLIOGRAFIA

1. Arets et. al. *70:20:10 Towards 100 Percent Performance*. 2016. Sutler Media. ISBN 978-90-823978-2-6
2. Borghans, L., D. Fouarge, A. de Grip, and J. Van Thor. *Werken en leren in Nederland*. Maastricht University ROA-R-2014/3, 2014. Online at: http://roa.sbe.maastrichtuniversity.nl/roanew/wp-content/uploads/2014/05/ROA_R_2014_3.pdf
3. Corporate Executive Board. *Learning & Development Roundtable On-the-Job Learning Survey*. 2009.
4. De Grip, A. 'The importance of informal learning at work'. IZA World of Labor 2015: 162 June 2015
5. Gallup. 'State of the American Workplace'. 2017. www.gallup.com
6. Mallon, David. 'High Impact Learning Culture: the 40 best practices for creating an empowered enterprise'. June 2010. Bersin & Associates Industry Study.
7. Not including consumer spend for training programs (individuals taking training courses for personal or non-work-related development); revenues of educational institutions (universities and for-profit educational companies) or revenues of community colleges from students paying tuition.
8. Seamless Support Formula Factory – FrieslandCampina. Winner of the 2017 Learning Technologies Gold award for Best Learning Technologies Project – International Commercial Sector. <http://www.learningtechnologies.co.uk/learning-technologies-awards-winners-2017>
9. <https://www.statista.com/statistics/788521/training-expenditures-united-states/>
10. <https://www.trainingindustry.com/wiki/entries/size-of-training-industry.aspx>
11. <https://702010institute.com/new-book/>

INFORMAZIONI SU DOCEBO

Docebo è una piattaforma globale di eLearning per la formazione aziendale, con funzionalità social, informal e blended. Venduta in oltre 80 Paesi e disponibile in oltre 30 lingue, Docebo è un ecosistema per la formazione Enterprise, progettato per incrementare le performance e l'engagement di dipendenti, partner e clienti. Grazie ad un un modello di prezzi scalabile e alle numerose integrazioni con software di terze parti, Docebo è stata definita da PCMag.com come "la migliore piattaforma di formazione online disponibile sul mercato". Per ulteriori informazioni, visita il sito docebo.com



Per maggiori informazioni visita: www.docebo.com



www.facebook.com/Docebo



twitter.com/docebo



www.linkedin.com/company/docebo-srl

**Vuoi scoprire come Docebo può aiutarti a raggiungere
i tuoi obiettivi di business?**
Attiva la tua prova gratuita di 14 giorni della piattaforma
Learning Docebo o contattaci per saperne di più.

PROVALA ORA

RICHIEDI UNA DEMO