

# Strategia e pianificazione: Le basi per il successo delle tecnologie formative

## Sintesi della ricerca

Brandon Hall Group Research Team  
Settembre 2017



## CONTENUTI

<b>Informazioni sulla ricerca</b>	<b>3</b>
<b>Panoramica</b>	<b>4</b>
<b>1. Il settore delle tecnologie formative diventerà sempre più complesso</b>	<b>6</b>
<b>2. User Experience e Integrazioni sono essenziali</b>	<b>8</b>
<b>3. Perché è necessario un solido processo di selezione</b>	<b>11</b>
<b>4. Tecnologie formative: L'importanza delle risorse IT</b>	<b>13</b>
<b>Risultati chiave</b>	<b>14</b>

## Informazioni sulla ricerca

Il Learning Technology Study 2017 di Brandon Hall Group fornisce un'analisi approfondita su pianificazione aziendale, sviluppo e gestione delle competenze, nonché sull'impatto che questi processi hanno su business e talent management.

**290** Risposte Globali



**20** Paesi

- **67%** US/Canada
- **22%** EMEA
- **8%** APAC
- **3%** America Latina



**27** Settori

## Organizzazioni di piccole, medie e grandi dimensioni



**31%**

con meno di 500  
dipendenti



**32%**

con 500 - 5.000  
dipendenti



**37%**

5.000+ dipendenti

**33%** Professionisti di Formazione e Sviluppo

**23%** Capo dipartimento di Formazione e Sviluppo

**19%** Ruolo tecnologico

**15%** Leader Executive/Senior

**6%** Business Manager

**4%** Capo dipartimento HR/Talent

## Strategia e pianificazione: Le basi per il successo delle tecnologie formative

### RISULTATI CHIAVE

- Data l'ampia gamma di tecnologie formative ora disponibili sul mercato, la percentuale di organizzazioni che implementano un LMS è diminuita, passando dall'85% (rilevato nelle ricerche precedenti) al 75% nel 2017.
- Quasi due terzi delle aziende ha una strategia relativa alle tecnologie formative poco definita o non possiede alcuna strategia.
- Oggi, l'insoddisfazione più grande per le tecnologie formative non è più rappresentato dalla scarsa learner experience, bensì dall'incapacità di integrare nuove tecnologie.
- Le organizzazioni che non dispongono di un team dedicato per la selezione di nuove tecnologie ha il 60% di probabilità in più di valutare come inefficace il proprio processo di selezione.

Fonte: 2017 Brandon Hall Group Learning Technology Study (n = 290)

## Panoramica

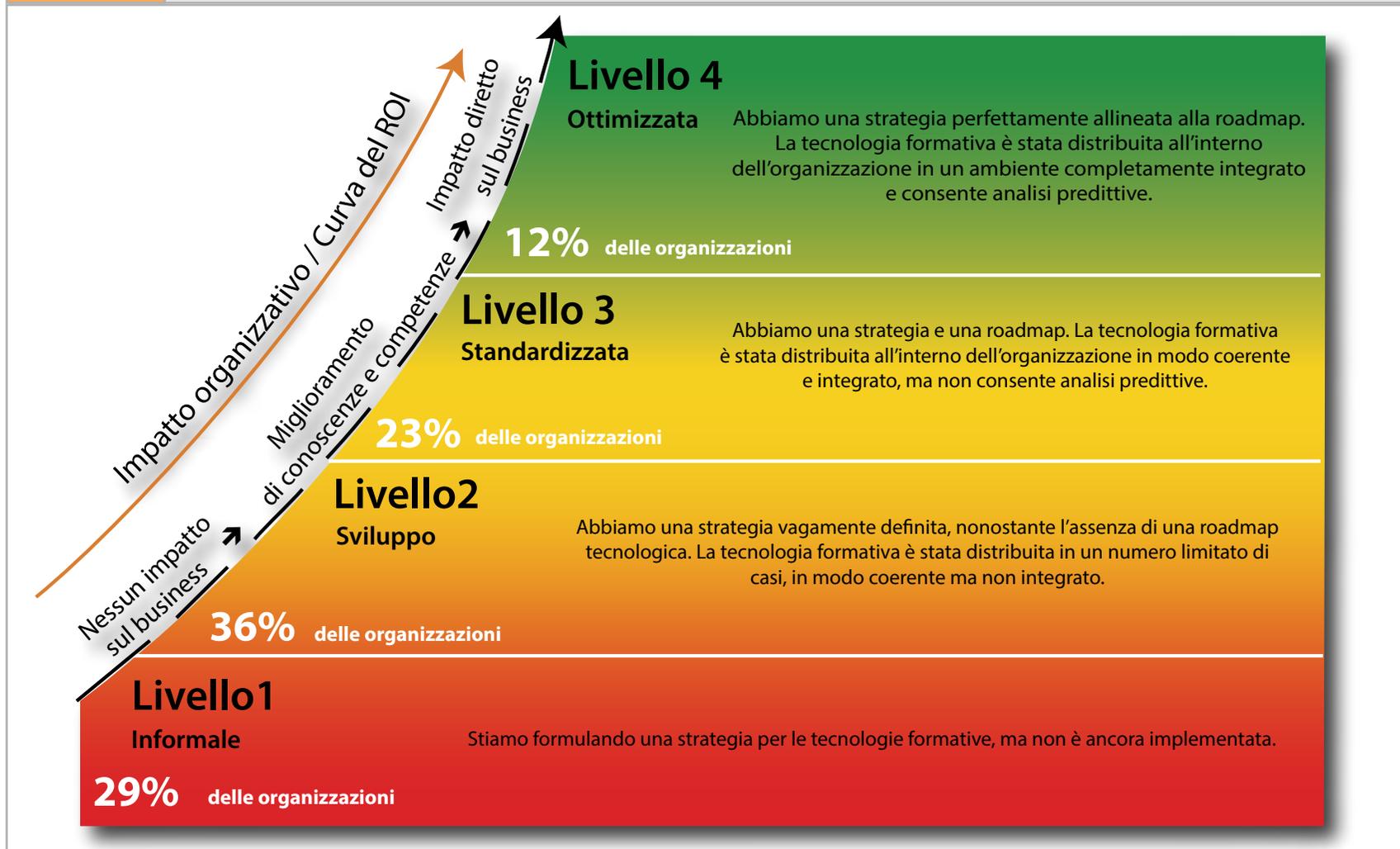
In un periodo relativamente breve, il settore delle tecnologie formative ha sviluppato una vasta gamma di strumenti ben definiti, come LMS, authoring tool o soluzioni volte a fornire esperienze e contenuti formativi attraverso molteplici dispositivi e media.

Data l'attuale complessità del panorama tecnologico, è essenziale che le organizzazioni siano altamente preparate, ovvero in grado di implementare le giuste tecnologie per ottimizzare la propria strategia formativa. Purtroppo, quasi due terzi delle aziende intervistate di Brandon Hall Group nel 2017 Learning Technology Study ha una strategia tecnologica poco definita o nessuna strategia.

Brandon Hall Group ha progettato il Learning Technology Maturity Model (pagina successiva) per analizzare i diversi livelli di sofisticazione che le organizzazioni raggiungono durante i processi di pianificazione, selezione, implementazione e utilizzo delle tecnologie formative.

Figura 1

Learning Technology Maturity Model



Fonte: 2017 Brandon Hall Group Learning Technology Study (n = 290)

Il gruppo più ampio di questo modello è rappresentato dalla categoria “Sviluppo” (livello 2). Queste aziende hanno implementato una tecnologia formativa, senza però una struttura di corporate governance. Le soluzioni che hanno implementato, generalmente, non sono integrate tra loro o con gli altri sistemi interni all’organizzazione. Le aziende di questo gruppo non sfruttano in modo ottimale gli analytics, dunque non riescono ad allineare il rollout tecnologico al proprio business. Pertanto, non possono ottenere informazioni accurate sull’efficacia della propria tecnologia.

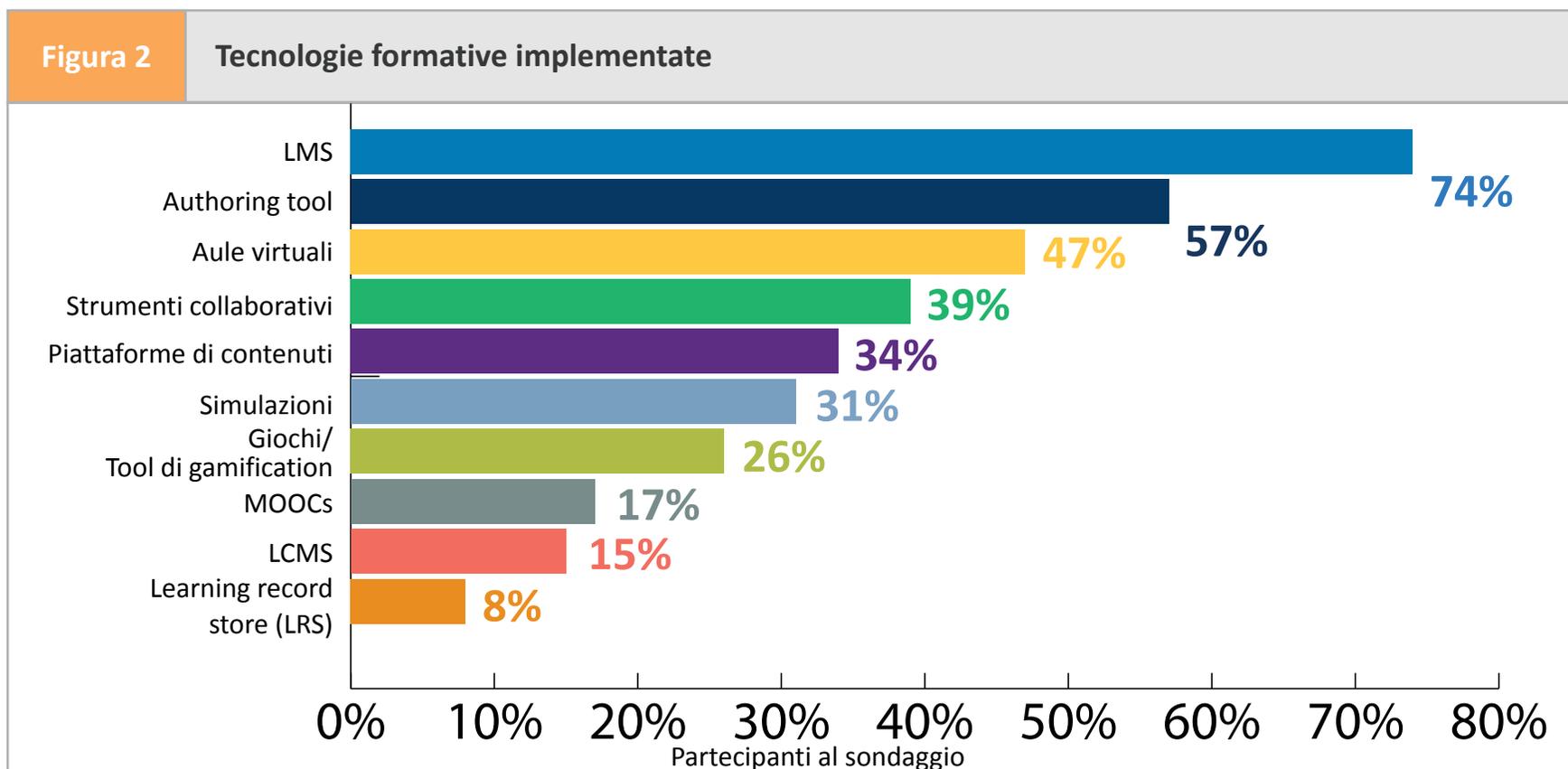
Solo circa un terzo delle aziende - livello 3 e livello 4 - ha una strategia matura e integra la propria tecnologia formativa con altri sistemi. Solo il 12% delle aziende (livello 4) sfrutta l’analisi dei dati per misurare effettivamente l’impatto della formazione sul business. Nonostante le grandi aziende (con 10.000+ dipendenti) abbiano maggiori probabilità di implementare e sfruttare una tecnologia formativa efficace, i livelli di maturità rimangono inalterati: solo il 15% delle aziende (rispetto al 12% in generale) è in grado di raggiungere il livello 4.

Oggi, data la presenza di molteplici soluzioni e tecnologie formative, è fondamentale sviluppare una solida strategia di integrazione, volta a misurare l’impatto che tecnologie, tool e strumenti hanno sulla formazione e sul business.

Qui di seguito illustriamo i quattro risultati principali del 2017 Learning Technology Study di Brandon Hall Group, essenziali per ottimizzare e sfruttare al meglio le tue tecnologie formative.

## ***1. Il settore delle tecnologie formative diventerà sempre più complesso***

Fino a poco tempo fa, le organizzazioni prendevano in considerazione solo una particolare categoria di tecnologie formative: gli LMS. Come emerge dalle precedenti ricerche condotte da Brandon Hall Group, circa l’85% delle aziende ha implementato un LMS. Questa percentuale, oggi, è inferiore al 75%, a causa dell’ampia gamma di tecnologie a disposizione (alcune delle quali si integrano con gli LMS, mentre altre vanno a sostituirli).



Fonte: 2017 Brandon Hall Group Learning Technology Study (n = 290)

Gli LMS rappresentano con ampio margine la soluzione più utilizzata dalle aziende, ma stiamo assistendo a una crescente adozione di nuovi strumenti e soluzioni formative. Ad esempio, più di un terzo delle aziende utilizza una piattaforma di contenuti, ovvero una soluzione che mette a disposizione una libreria di contenuti dotata di interfaccia utente. Quasi il 40% utilizza strumenti di formazione collaborativa, attraverso i quali gli utenti condividono contenuti multimediali, discussioni e altro. Un altro dato importante deriva dall'adozione di simulazioni e tool di gamification. La maggior parte delle aziende integra questi strumenti nel proprio LMS. Questo aspetto mette in evidenza la necessità di una solida strategia tecnologica, per garantire la corretta sinergia di tutti questi strumenti.

Il settore diventerà ancora più complesso per la maggior parte delle aziende. Di queste, due terzi intende acquisire nuove tecnologie formative nei prossimi 12 mesi. Ciò significa che dovranno riuscire quanto più rapidamente a comprendere come trasformare, integrare e sfruttare ulteriori tecnologie nel proprio framework.

## ***2. User Experience e Integrazioni sono essenziali***

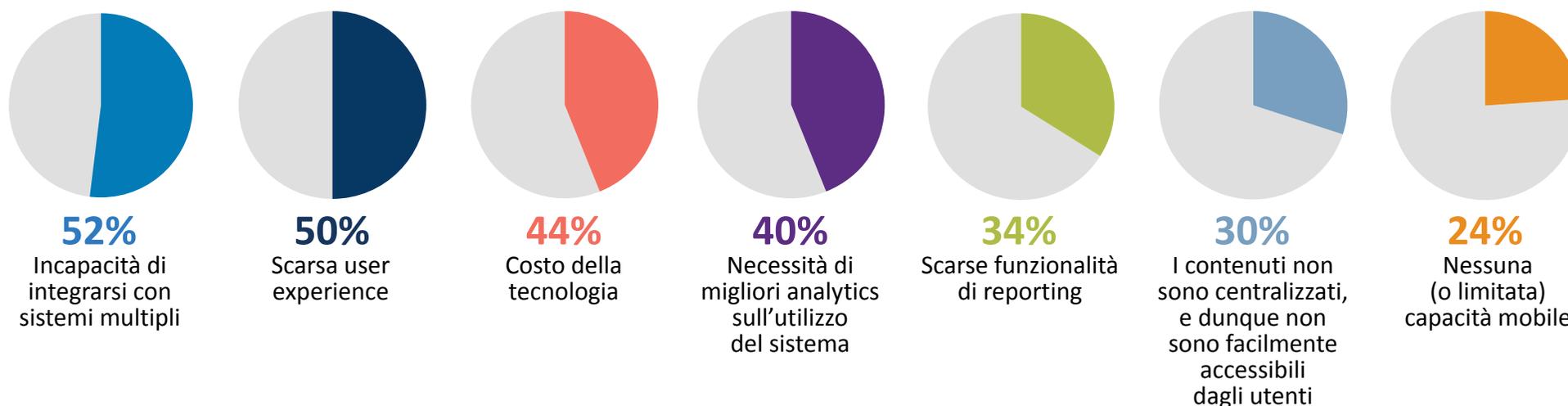
Spesso, nelle nostre ricerche segnaliamo i tassi di soddisfazione sulle tecnologie prendendo in esame l'intero spettro HCM. Nel 2015, nessun aspetto relativo agli LMS ha superato il punteggio di 3.5 su una scala a 5 punti. Infatti, la valutazione media di soddisfazione per 17 LMS è stata di 2.96 (equivalente a 59 su 100). Come si vede nella figura 3 qui di seguito, i risultati degli LMS sono leggermente migliorati nel 2017, ma sono inferiori rispetto a ogni altra tipologia di tecnologia formativa.

<b>Figura 3</b>	
<b>Punteggi di soddisfazione relativi alle tecnologie formative</b>	
<b>Tecnologia</b>	<b>Punteggio medio*</b>
Piattaforme di contenuti	3.92
Simulazioni	3.90
Aule virtuali	3.85
Authoring Tool	3.84
Strumenti collaborativi	3.78
Giochi/Tool di gamification	3.58
Learning record store (LRS)	3.57
MOOCs	3.32
LCMS	3.23
LMS	3.10

Fonte: 2017 Brandon Hall Group Learning Technology Study (n=290) \*Punteggi basati su una scala a 5 punti, con 5 come valore più elevato

Questi punteggi mettono in evidenza l'insoddisfazione delle organizzazioni nei confronti dei tradizionali LMS, incapaci di offrire esperienze formative moderne. Le aziende trovano molto più efficaci le nuove tecnologie, come ad esempio piattaforme di contenuti e simulazioni. Anche meccaniche ludiche e MOOC riportano migliori punteggi rispetto agli LMS.

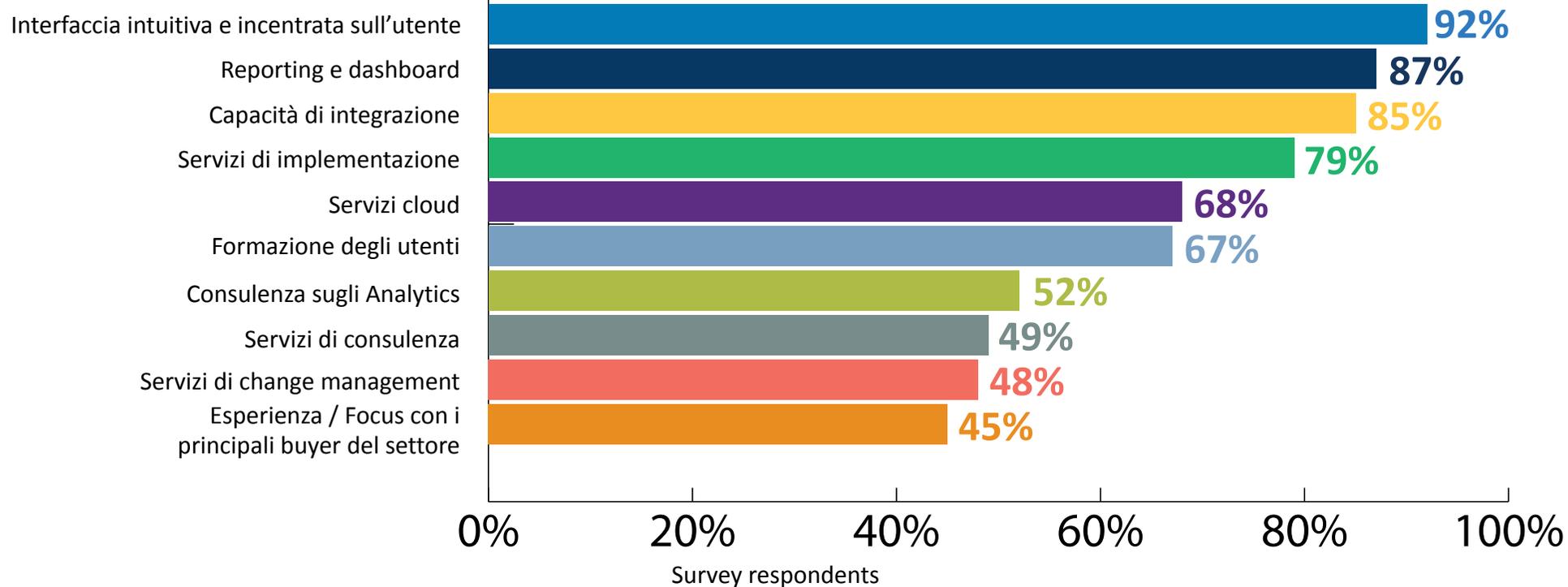
La user experience è sempre stata la sfida più impegnativa per il settore delle tecnologie formative. Le aziende lamentano regolarmente che le piattaforme non sono facili da usare, non sono intuitive e non hanno un'interfaccia moderna. Come emerge dalle nostre ricerche del 2017, le capacità di integrazione hanno preso il posto della user experience come ostacolo principale per la soddisfazione tecnologica. Ciò consolida i nostri risultati, in base ai quali emerge la necessità di una solida strategia per le tecnologie formative, volta a garantire una perfetta integrazione tra sistemi differenti. L'85% delle aziende intervistate ha dichiarato che le capacità di integrazione sono essenziali o critiche per il proprio business.

**Figura 4**
**I principali ostacoli per la soddisfazione in merito alle tecnologie formative**


Source: 2017 Brandon Hall Group Learning Technology Study (n=290)

**Figura 5**

## Competenze essenziali per i provider di tecnologie formative



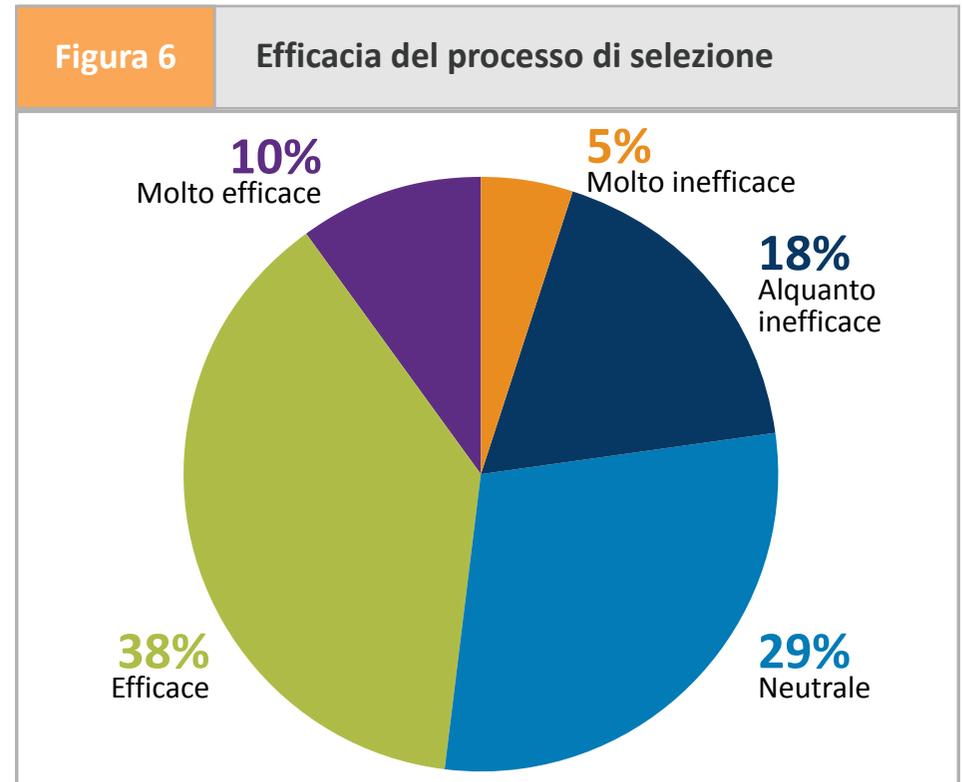
Fonte: 2017 Brandon Hall Group Learning Technology Study (n=290)

## 3. Perché è necessario un solido processo di selezione

Solitamente, gli scarsi punteggi relativi alla soddisfazione per le tecnologie formative sono legati all'iniziale processo di selezione. Le tecnologie che vengono selezionate esclusivamente per risolvere problemi immediati, nel lungo periodo, presentano evidenti carenze. Più della metà delle aziende ritiene che il proprio processo di selezione sia efficace.

Quasi un quarto delle aziende afferma che questo processo sia totalmente inefficace, il che evidenzia l'impatto che il processo può avere sulla soddisfazione. Abbiamo preso in esame le differenze tra le aziende con e senza efficaci processi di selezione.

Un quarto delle aziende riporta un processo neutrale, un po' inefficace o molto inefficace, e ha dichiarato di non avere un team strutturato per la selezione delle tecnologie formative. Il 40% delle aziende ha dichiarato che il proprio processo di selezione si è rivelato un po' o molto inefficace. La correlazione è evidente: le aziende senza un team dedicato per la selezione delle tecnologie formative hanno il 60% di probabilità in più di valutare come inefficace questo processo. Tuttavia, molte organizzazioni dispongono di un team per la selezione, ma continuano a definire inefficace questo processo. Ciò potrebbe essere dovuto in parte ai membri del team, tipicamente composti da professionisti di Formazione e Sviluppo, IT e HR (solo in poche aziende erano presenti membri di altri dipartimenti). Nelle aziende con un processo efficace, invece, Formazione e Sviluppo, IT e HR sono considerati i dipartimenti più rilevanti, ma abbiamo visto anche una maggiore rappresentanza di stakeholder, sales team o utenti finali.



Fonte: 2017 Brandon Hall Group Learning Technology Study (n=290)

Probabilmente, le performance e i risultati di business sono gli elementi che meglio contraddistinguono le organizzazioni con un processo efficace rispetto a tutte le altre. Nella nostra indagine, abbiamo chiesto alle aziende quali cambiamenti apporterebbero al loro processo di selezione. La maggior parte degli intervistati ha indicato “sviluppare un piano di change management” e “estendere il tempo necessario per l’implementazione”.

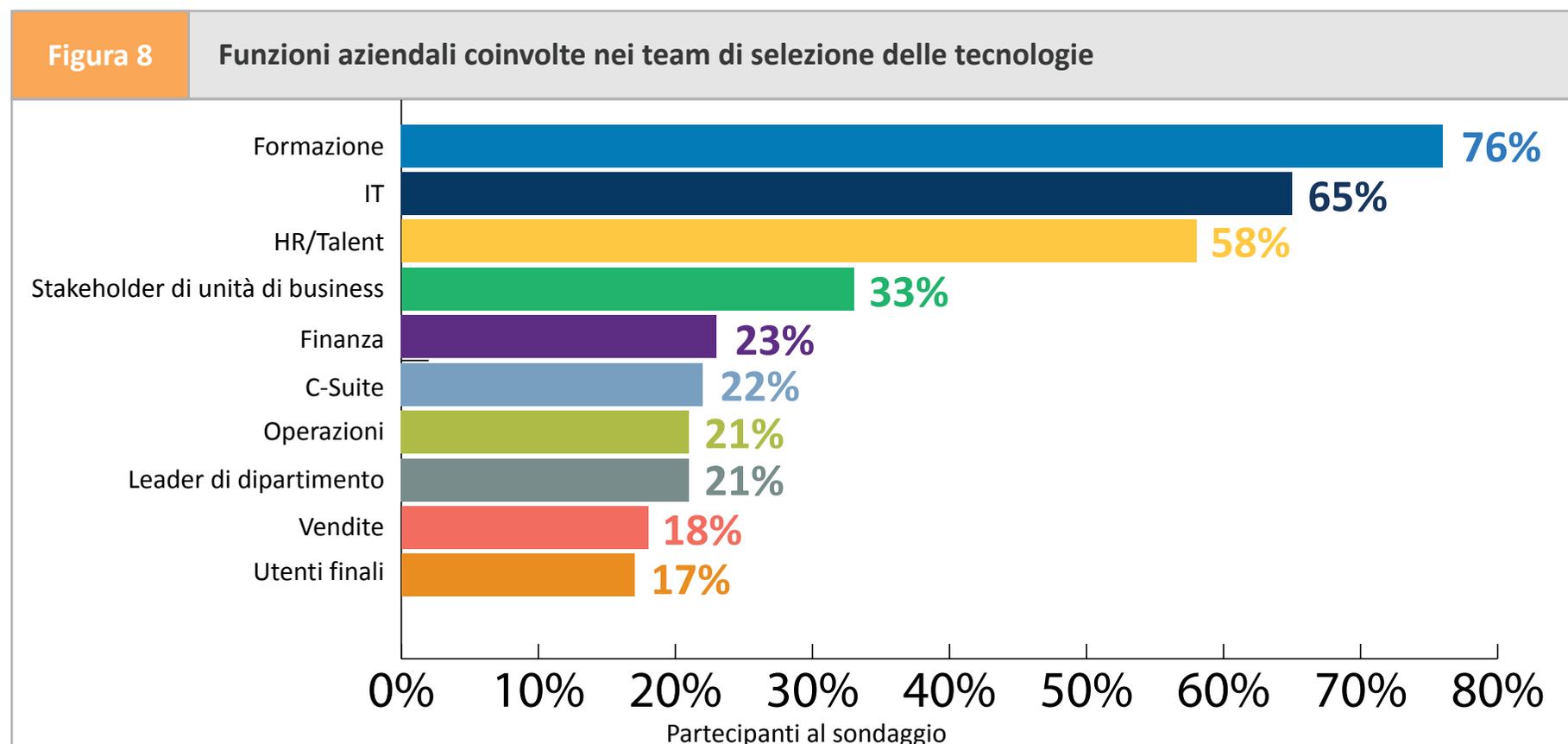
<b>Figura 7 Selezione delle tecnologie formative: l’esperienza appresa</b>	
<b>Azioni che le aziende vorrebbero intraprendere</b>	<b>% delle organizzazioni che hanno risposto</b>
Sviluppare un piano di change management	34%
Estendere il tempo necessario per l’implementazione	34%
Estendere il tempo necessario per la formazione	31%
Valutare più provider	30%
Investire maggiori risorse economiche nell’intero progetto	29%
Estendere il tempo per la selezione	20%
Assumere un consulente o un provider di servizi di integrazione per l’implementazione	19%
Assumere un consulente o advisor per la selezione	16%
Verificare ulteriori referenze	15%

Fonte: 2017 Brandon Hall Group Learning Technology Study (n=290)

Le aziende che hanno valutato come efficace il proprio processo di selezione mettono al primo posto il tempo necessario per la formazione, con il 33%. Per questo gruppo, i risultati non sono legati al processo di selezione, quanto piuttosto allo sviluppo della tecnologia. Tra le aziende che dichiarano di avere un processo inefficace, il 40% vorrebbe investire maggiori risorse economiche per tutto il progetto. Un processo di selezione inefficace può determinare aspettative errate e un notevole incremento dei costi.

## 4. Tecnologie formative: L'importanza delle risorse IT

Il 65% delle aziende dichiara che il proprio team dedicato al processo di selezione include membri dei dipartimenti IT. Per il 76%, invece, Formazione e Sviluppo sono le funzioni principali coinvolte nel team di selezione.



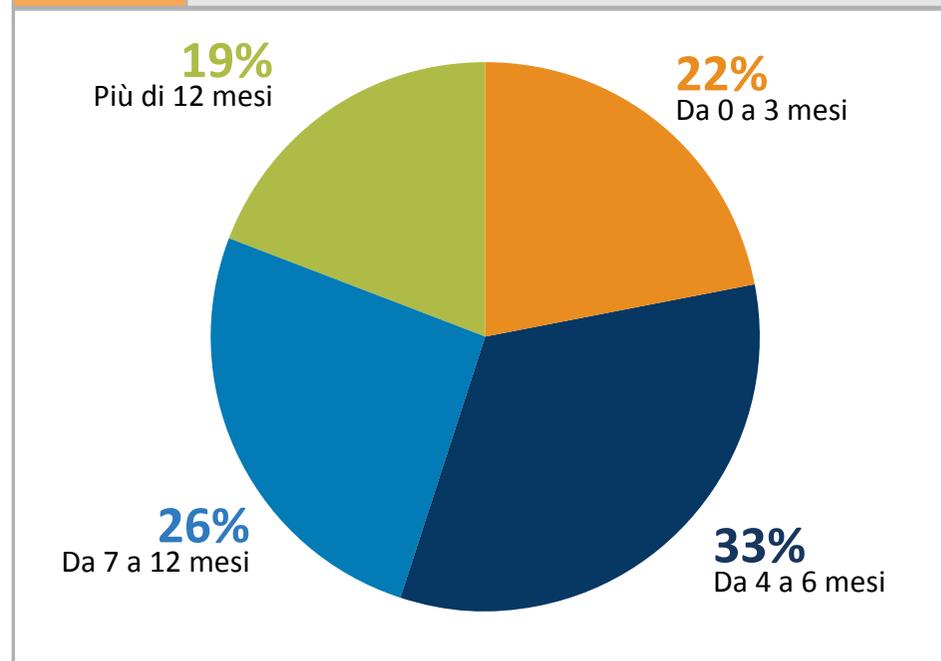
Fonte: 2017 Brandon Hall Group Learning Technology Study (n=290)

La presenza di responsabili IT in questi team è essenzialmente identica per le aziende con-e-senza un efficace processo di selezione. Tuttavia, notiamo alcune differenze nel modo in cui il dipartimento IT è coinvolto nel processo. Tra le aziende con un processo inefficace, il 59% ha dichiarato che l'IT è stato moderatamente o fortemente coinvolto nel processo. Tra le aziende con un processo efficace, il 73% ha dichiarato che l'IT ha avuto lo stesso livello di coinvolgimento. In ogni caso, il coinvolgimento di responsabili IT non ha avuto alcun effetto sulle tempistiche relative all'implementazione.

## Risultati chiave

- **L'efficacia di una tecnologia formativa è legata inestricabilmente alla pianificazione.** Le organizzazioni ai livelli 3 e 4 del Maturity Model riportano punteggi di soddisfazione più elevati, rispetto a quelle dei livelli 1 e 2. Inoltre, il 39% delle aziende ai livelli 1 e 2 dichiara che il proprio processo di selezione è efficace o molto efficace. Circa il 70% delle aziende con strategie più solide valuta positivamente il proprio processo.
- **L'utilizzo della tecnologia consente un maggior focus sugli utenti e sulla loro esperienza.** Una piattaforma considerata obsoleta e difficile da utilizzare non potrà essere pienamente efficace ed efficiente, a prescindere dalle sue funzionalità.
- **Coinvolgere sin da subito il dipartimento IT.** Da un lato, è opportuno cercare soluzioni che non richiedano un'eccessiva manutenzione e interventi del team IT. Una scelta del genere consente di risparmiare denaro e risorse nel lungo termine. Tuttavia, un team IT è una risorsa preziosa per identificare l'effettiva corrispondenza della tecnologia selezionata alle esigenze aziendali. I professionisti IT sono indispensabili nel processo di selezione, perché sanno quali domande porre dal punto di vista di implementazione e integrazione.

**Figura 9** Tempo per l'implementazione delle tecnologie



Source: 2017 Brandon Hall Group Learning Technology Study (n=290)

## Metodologia della ricerca di Brandon Hall Group



## Informazioni su Brandon Hall Group

[Brandon Hall Group](#) si occupa di Human Capital Management (HCM), fornendo preziose informazioni in ambito Formazione e Sviluppo, Talent Management, Leadership Development, Talent Acquisition e Risorse Umane.

Con più di 10.000 clienti a livello globale e 20 anni di erogazione di servizi di ricerca e consulenza a livello mondiale, Brandon Hall Group si concentra sul miglioramento delle performance aziendali attraverso analisi strategiche, per dirigenti e operatori responsabili della crescita e dei risultati di business.

**La nostra visione:** Ispirare una migliore esperienza lavorativa.

**La nostra missione:** Creare eccellenze tra le organizzazioni di tutto il mondo, attraverso le nostre ricerche e l'erogazione dei migliori strumenti.

## Autori e collaboratori



**David Wentworth** ([david.wentworth@brandonhall.com](mailto:david.wentworth@brandonhall.com)) autore di questo report, è Senior Research Analyst di Brandon Hall Group. Si è sempre concentrato sulle tecnologie emergenti e, più di recente, sulla formazione social e mobile.

**Claude Werder** ([claudewerder@brandonhall.com](mailto:claudewerder@brandonhall.com)), editor di questo report, è VP of Research Operations and Principal HCM Analyst per Brandon Hall Group. Si occupa di supervisionare i team di analisti di Brandon Hall Group, dirigendo la ricerca e l'annuale HCM Excellence Conference.

**Carol Clark** ([carol.clark@brandonhall.com](mailto:carol.clark@brandonhall.com)) è Copy Editor e Graphic Artist di Brandon Hall Group e ha collaborato alla stesura di questo report.

**Melissa Benavides** ([melissa.benavides@brandonhall.com](mailto:melissa.benavides@brandonhall.com)) è Creative and Events Manager di Brandon Hall Group e ha realizzato la grafica e il layout di questo report.

## Iscriviti a DataNow<sup>®</sup>, il nostro tool interattivo di benchmarking dati

Tutti i dati dei nostri studi sono disponibili con l'abbonamento a [DataNow<sup>®</sup>](#). È il tool interattivo di benchmarking dei dati di Brandon Hall Group. Le organizzazioni lo utilizzano per prendere decisioni più informate e basate su dati concreti, ottenere best practice, benchmark e altro ancora. È anche possibile filtrare i dati in base alle dimensioni aziendali, ai ricavi e ai diversi segmenti di settore per una visione completamente personalizzata. [Ulteriori informazioni su DataNow<sup>®</sup>](#)

## I nostri servizi

### TI AIUTIAMO A MIGLIORARE LE PERFORMANCE DEI TUOI TALENTI

Nell'attuale panorama del business globale, la gestione dei talenti svolge un ruolo sempre più rilevante per le organizzazioni ad elevate performance. Il talent management è una priorità assoluta: se da una parte le organizzazioni riconoscono la necessità di attrarre e trattenere i migliori talenti, dall'altra non possiedono efficaci strategie per superare questa sfida. I professionisti di HR e Formazione e Sviluppo devono essere in grado di definire con successo le esigenze e le competenze dei propri talenti aziendali, individuando i loro punti di forza e gli obiettivi di carriera, allineando le loro specifiche esigenze a quelle organizzative. Sfrutta dati affidabili, strumenti e servizi di consulenza per ripensare la tua strategia, convalidare le tue esigenze, ottimizzare il tuo tempo e trasformare il tuo business.



PIANIFICA



ATTRAI



SVILUPPA



PERFORMANCE



TRATTIENI



OTTIMIZZA

### MIGLIORA LA GESTIONE E LA DISTRIBUZIONE DI SERVIZI HR

Come descritto nel ciclo di vita dei dipendenti, i processi sono legati a processi transazionali dei dipendenti (ad esempio, compensazione, benefit, conformità, gestione della forza lavoro contingente ecc.) attraverso la pianificazione e l'analisi della forza lavoro.

- Politiche / Processi / Procedure
- Organico
- Gestione dei costi
- Benefit e Compensazione
- Gestione della forza lavoro contingente
- Conformità
- Tempo e gestione del lavoro

## I nostri servizi

### OTTIENI CONSULENZE STRATEGICHE SU...

- Strategia & Pianificazione
- Governance & Allineamento del Business
- Executive Management
- Team Development
- Misurazioni & Analytics
- Program Design & Implementazione
- Selezione delle tecnologie, Management & Integrazioni
- Struttura organizzativa
- Misurazioni & Analytics
- Change Management
- Budgeting & Forecasting

## Membership Program: supporto personalizzato

Al centro della nostra offerta c'è il Membership Program, che unisce ricerca, benchmark e accesso illimitato a dati e analisi. Il nostro Membership Program offre informazioni accurate e le migliori soluzioni, indispensabili per prendere le decisioni giuste su persone, processi e sistemi, combinati con servizi di consulenza. Il nostro Membership Program si spinge ben al di là della semplice ricerca, mettendo a tua disposizione un team di esperti, supportato da un'estesa community e dal nostro customer service.

### RICERCA ED EVENTI

- Report
- Case study, framework e tool formativi
- DataNow® & TotalTech®
- Webinar e ricerche
- Conferenza annuale HCM

### SUPPORTO ALLA FORMAZIONE

- Chiedi agli esperti
- Consultazioni individuali
- Briefing di ricerca
- Benchmarking

### PROGRAMMA DI CLIENT SUCCESS

- Le tue priorità
- Executive Sponsor
- Clienti associati
- Incontri mensili

[CLICCA QUI PER SAPERNE DI PIÙ](#)

# docebo

Questo report spiega perché solide integrazioni e funzionalità ben definite sono essenziali per selezionare le giuste tecnologie formative e sfruttarle con efficacia.

**Scopri tutte le funzionalità che rendono Docebo LMS un software assolutamente unico. Attiva ora la tua prova gratuita!**

PROVALA ORA

---

## 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, Docebo è disponibile in oltre 30 lingue ed è usata da oltre 28.000 aziende in tutto il mondo. Docebo è la soluzione ideale per la formazione di dipendenti, clienti e partner. Grazie ad un modello di prezzi scalabile e le sue 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,