

docebo



Incrementare le Performance sul posto di lavoro attraverso la Formazione Continua

Ottimizzare Formazione e Sviluppo con la Metodologia 70:20:10

Charles Jennings & Jos Arets
70:20:10 Institute

LE SFIDE: INCREMENTO DELLA VELOCITÀ E CAMBIAMENTO CONTINUO

Le organizzazioni non possono permettersi di ignorare il cambiamento. Nuove tecnologie e servizi, un contesto normativo in continua evoluzione, nuovi modi di comunicare e lavorare insieme, così come le mutevoli aspettative di clienti e dipendenti ci impongono di pensare e agire con un approccio differente.

La crescente complessità e la velocità del cambiamento hanno reso il mondo imprevedibile. Il focus di formazione e performance si sta spostando dal passato (basato su efficienza e best practice) al futuro (basato su risposte creative, agilità e innovazione). La formazione aziendale si sta trasformando, passando da un approccio puramente formale a una moderna fusione tra lavoro e formazione. Non solo impariamo a lavorare, ma soprattutto impariamo e miglioriamo attraverso il lavoro.

Oggi, in un mondo sempre più complesso e mutevole, l'attendismo non è più una via perseguibile. Non appena ci renderemo conto dell'evoluzione in atto, sarà troppo tardi per agire. Solo adottando misure coraggiose e tempestive, dunque, saremo in grado di superare le sfide sistemiche all'interno di un ambiente di lavoro in continua evoluzione.

Per rispondere con efficacia al cambiamento e all'evoluzione di nuove tecnologie e servizi, i professionisti e i team di Formazione e Sviluppo devono supportare la formazione e le performance non solo alla velocità del business, ma anche come parte del flusso di lavoro quotidiano. Tuttavia, per farlo in modo efficace, è necessario adottare nuovi approcci, pratiche, strumenti, tecnologie e metodologie.

L'ESIGENZA DI UN CAMBIAMENTO

I tradizionali modelli formativi - creati e utilizzati dai dipartimenti di Formazione e Sviluppo da oltre un secolo - non sono più in grado di supportare le moderne esigenze di business, ovvero agilità, rapidità, innovazione e la necessità di generare valore di business.

Gli approcci tradizionali sono caratterizzati da un'inerzia intrinseca, che spesso crea più problemi di quanti ne risolva. Un approccio moderno, volto ad incrementare le performance organizzative, deve rispondere con maggiore rapidità e in modo più redditizio rispetto alla sola formazione formale.

Inoltre, la maggior parte delle tecnologie utilizzate dai team HR e dai dipartimenti di Formazione e Sviluppo negli ultimi 50 anni non è più adatta allo scopo. Le tradizionali piattaforme di formazione online, i sistemi di amministrazione della formazione e gli strumenti attraverso cui monitorare e gestire le performance sono stati progettati per ambienti molto più strutturati e statici. I cicli annuali che definiscono gli obiettivi di sviluppo e misurano i progressi sono troppo lenti. Abbiamo bisogno di tecnologie in grado di supportare con efficacia e rapidità un mondo del lavoro sempre più dinamico e moderno.

C'è anche un altro aspetto da prendere in considerazione. In passato, la formazione è stata utilizzata come una panacea unica per tutti i problemi di performance. Spesso, però, la formazione non è in grado di affrontare e risolvere tali problemi. La mancanza di conoscenze o competenze

individuali della forza lavoro - le aree chiave in cui la formazione può avere un impatto - tende ad essere solo un fattore secondario delle scarse performance organizzative. Le conoscenze devono essere costruite in tempo reale, o estratte da repository organizzative nel momento del bisogno, piuttosto che apprese in via preventiva, nel caso in cui siano necessarie in futuro.

Infatti, la maggior parte dei problemi di performance è dovuta alla mancanza di conoscenze organizzative, a carenze di processi, a problemi motivazionali e ad altri fattori correlati, piuttosto che alla mancanza individuale di conoscenze o competenze. Questi problemi non possono essere affrontati e risolti esclusivamente con la formazione. Per incrementare le performance a livello sistemico, è fondamentale estendere la nostra riflessione e sviluppare una gamma ancora più ampia di servizi.

IL MODELLO DI PERFORMANCE 70:20:10 - UN FRAMEWORK PER OTTIMIZZARE LE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE

Il 70:20:10, con la relativa metodologia, è un modello che sta aiutando i professionisti di Formazione e Sviluppo a migliorare l'ambito e l'impatto delle loro soluzioni.

I professionisti di Formazione e Sviluppo di tutto il mondo stanno adottando il modello 70:20:10 per ampliare la gamma dei servizi offerti e connettersi direttamente con il core business delle proprie organizzazioni.

Il 70:20:10 offre un'opportunità concreta per far sì che questi servizi siano pertinenti e aggiornati, e permettano di apprendere e operare alla velocità del business. In un mondo che cambia rapidamente e continuamente, il 70:20:10 sta creando un nuovo futuro per Formazione e Sviluppo.

COS'È, OGGI, IL 70:20:10?

Fin dalle sue origini, il 70:20:10 si è sviluppato come modello di riferimento per migliorare la formazione e le performance organizzative. Oggi, il 70:20:10 può essere definito come segue:

“IL MODELLO DI RIFERIMENTO 70:20:10 SUPPORTA LE PERFORMANCE E LA FORMAZIONE AZIENDALE, AGENDO COME METAFORA PRATICA PER DIMOSTRARE IL VALORE DELLA FORMAZIONE INFORMALE (70) E SOCIAL (20) NELLE ORGANIZZAZIONI”.

Definizione del 70:20:10 Institute

Il 70:20:10 è stato sviluppato come una metodologia volta ad incrementare le performance organizzative e risolvere i problemi di business incentrati sulle persone. Permette di spostare il focus dalla formazione (un input) alle performance (un output), aiutando i team di Formazione e Sviluppo e le organizzazioni a sviluppare una nuova mentalità e a focalizzarsi sulla formazione e sul lavoro come parti integranti di un ciclo di miglioramento continuo.

Come mostra la figura seguente, questo modello prende il nome di 70:20:10 perché si basa su un insieme di principi generali, secondo i quali la maggior parte della formazione all'interno di un'organizzazione deriva dal lavoro piuttosto che da attività di formazione formale.

Lo scopo del modello di riferimento 70:20:10 non è quello di separare formazione e lavoro, bensì di collegarli, affinché le soluzioni costruite attorno alle azioni 70, 20 e 10 si rafforzino vicendevolmente. In altre parole, l'insieme 70:20:10 è più della somma delle sue parti.



Copyright ©2015 - 70:20:10 Institute
Vietato l'utilizzo o la riproduzione senza autorizzazione

OLTRE I NUMERI

Il modello 70:20:10 non è solo una sequenza numerica, ma guida una nuova visione del lavoro, delle performance e della formazione nel ventunesimo secolo.

In quanto tale, permette ai team di Formazione e Sviluppo di espandere la propria gamma di servizi negli ambiti del '70' e del '20'.

Oggi, le nuove tecnologie permettono di supportare i lavoratori nel momento del bisogno all'interno del flusso di lavoro, facilitando il coaching e la condivisione, e scalando questo supporto e altre funzionalità in tutta l'azienda. Si tratta di elementi essenziali, che contribuiscono alla costruzione e al mantenimento di efficaci performance organizzative.

Il 70:20:10, inoltre, aiuta le persone a "lavorare in modo più intelligente", imparando dal lavoro e rimanendo costantemente focalizzate sugli obiettivi principali dell'organizzazione.

Il 70:20:10 va oltre la formazione tradizionale e fornisce una guida alla modernizzazione dell'apprendimento e al miglioramento delle performance all'interno delle organizzazioni.

Cosa ancora più importante, il 70:20:10 collega il lavoro alla formazione.

I numeri sono semplicemente un promemoria del fatto che le persone apprendono soprattutto dal lavoro e dall'interazione con gli altri sul posto di lavoro, e il rapporto specifico in ogni situazione dipenderà dall'ambiente di lavoro e dai necessari risultati organizzativi.

Oggi, il concetto di teamwork (o lavoro di squadra) è diventato lo standard operativo. In questi casi, il '70' può essere ridotto e la formazione con gli altri (parte del '20') aumentata, quindi il rapporto potrebbe essere di 40:55:5 - 40% dal lavoro, 55% dagli altri e 5% dalla formazione formale. È possibile combinare il 70 e il 20, ottenendo così un rapporto di 95:5.

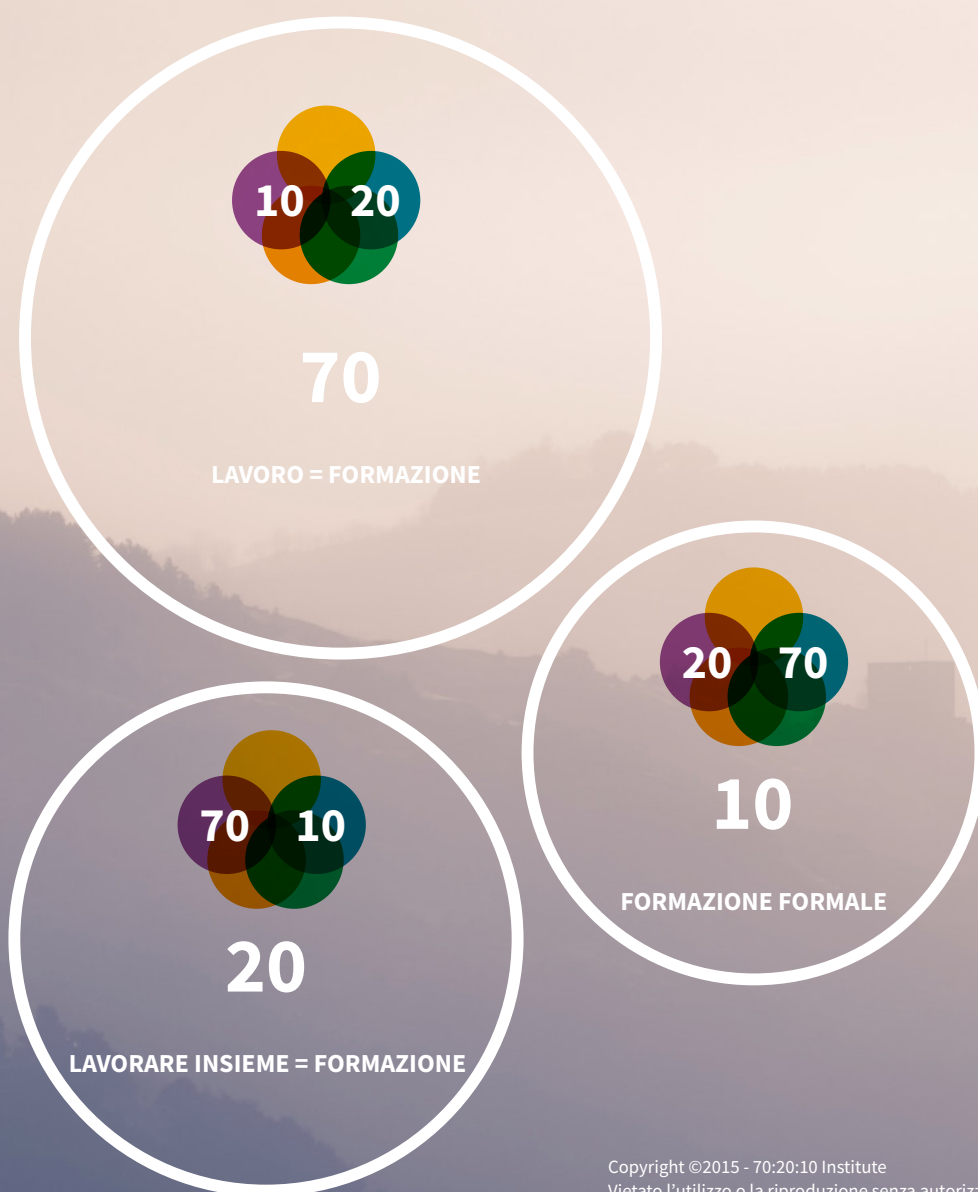
Al contrario, in ambienti di lavoro altamente regolamentati, che dipendono fortemente dall'osservanza di linee guida legali e procedurali - e che quindi richiedono prove continue sotto forma di certificazioni formali - tale rapporto potrebbe essere più orientato verso la formazione formale.

In sintesi, i numeri rappresentano solo un utile promemoria. Il 70:20:10 è una metafora pratica del fatto che le persone, oggi, apprendono ovunque e in qualsiasi momento, soprattutto lavorando e interagendo con i propri colleghi. La formazione strutturata ha ancora importanza, ma non è l'unica modalità che permette di ottimizzare le performance in un contesto aziendale. Il mondo del lavoro utilizza la tecnologia per collegare vita, lavoro e formazione, e quindi per apprendere in modo continuo e on-demand.

L'EFFETTO RICORSIVO

Sappiamo che la formazione aziendale non è più limitata ai corsi d'aula o agli schermi dei computer. Si tratta di un'attività continua, che si svolge consapevolmente e inconsciamente mentre viviamo e lavoriamo. Per questo, è importante considerare il 70:20:10 come un processo dinamico e ciclico che si manifesta nella pratica. Come l'effetto Droste, reso famoso dall'artista olandese M.C. Escher, ogni dimensione contiene elementi delle altre, e tra di esse c'è un rapporto ricorsivo, auto-ripetitivo e di reciproco rafforzamento.

Questa figura spiega come il 70:20:10 sia più della somma delle sue parti:



Copyright ©2015 - 70:20:10 Institute
Vietato l'utilizzo o la riproduzione senza autorizzazione

LA DIFFERENZA TRA 70:20:10 E 10+

È ampiamente riconosciuto che la formazione, all'interno delle organizzazioni, si spinga al di là dei metodi formali.

Lo sviluppo continuo è essenziale per migliorare le proprie performance sul posto di lavoro. Tuttavia, molte persone si limitano a frequentare solo i corsi formali necessari per soddisfare i requisiti di conformità.

Gli approcci formali (formazione, eLearning o coaching, ovvero il 10) non riescono a supportare le performance elevate in modo ottimale. I professionisti apprendono per lo più lavorando insieme (20 e 70). Tuttavia, numerose ricerche (cfr. Towards Maturity, 2017) riportano che le soluzioni formali rappresentano ancor oggi l'offerta principale di Formazione e Sviluppo.

Sebbene molte soluzioni formali (10) includano il social learning (20), questo approccio non deve essere confuso con il 70:20:10. In questi casi, il 20 è stato progettato per essere parte di soluzioni formali. Ci riferiamo a questo approccio come a un **approccio 10+**.

Lo stesso vale per l'assegnazione di task sul posto di lavoro, incluse in un progetto di formazione formale per aggiungere l'osservazione, la riflessione o la sperimentazione. Anche questo è un approccio 10+, in quanto il progetto aggiunge semplicemente la pratica sul posto di lavoro alla formazione formale.

Un esempio di 10+ può essere il seguente:

È STATA PRESENTATA AL SETTORE HR/FORMAZIONE E SVILUPPO UNA RICHIESTA PER UN NUOVO PROGRAMMA DI LEADERSHIP AD ALTO IMPATTO. IL CLIENTE HA RICHIESTO UN APPROCCIO PRATICO, BASATO SUI RISULTATI. IL TEAM DI FORMAZIONE E SVILUPPO È ONORATO E INTENDE OFFRIRE UN PROGRAMMA EFFICACE ED EFFICIENTE. DOPO UN'AMPIA VALUTAZIONE DELLE ESIGENZE FORMATIVE, IL TEAM PROGETTA UN SOLIDO PROGRAMMA DI LEADERSHIP. SI BASA SUI PRINCIPI DEL 70:20:10, CON CONTENUTI ONLINE DI BREVE DURATA, SUPPORTATI DURANTE I REGOLARI MEETING AZIENDALI. UN RICCO MIX DI ATTIVITÀ DI ASSEGNAZIONE OFFLINE E ONLINE, COACHING E CONDIVISIONE DELLE CONOSCENZE VIENE AGGIUNTO ALLA PROGETTAZIONE DEL PROGRAMMA.

Questo non è un approccio 70:20:10, ma 10+. La progettazione si basa su specifiche esigenze formative. Il programma inizia con una componente di conoscenza. Le attività formative intenzionali focalizzate sul posto di lavoro si intrecciano nel progetto di formazione. Il progetto generale si basa sui risultati della formazione e mira allo sviluppo individuale.

Riproporre versioni della formazione formale o migliorare la progettazione di interventi formali per incorporare attività come compiti specifici sul posto di lavoro, coaching, riflessione e sfide, senza tuttavia modificare la natura dei servizi di base per rifocalizzarsi sulla co-creazione dei problemi di performance organizzative, non è un approccio che risponde alla metodologia 70:20:10. Naturalmente, queste azioni possono migliorare le soluzioni '10', ma è importante capire che si tratta soltanto di valide soluzioni '10', e non di soluzioni 70:20:10.

Il design del modello 70:20:10, d'altra parte, è focalizzato sulla soluzione dei problemi organizzativi, per migliorare le performance. Nelle soluzioni 70:20:10, la formazione emerge da attività svolte per risolvere problemi reali, e non viceversa.

Con il 70:20:10, è importante definire innanzitutto i risultati organizzativi desiderati, seguiti da un processo basato sul ragionamento a ritroso di tali risultati, quindi progettare soluzioni utilizzando gli approcci 70, 20 e 10, in quest'ordine.

Le soluzioni 70:20:10 devono essere coerenti con gli obiettivi di core business delle organizzazioni, per focalizzarsi sui risultati di performance.

LA METODOLOGIA 70:20:20

La metodologia 70:20:10 è la “parte operativa” del 70:20:10. Coinvolge i processi che generano valore di business attraverso il modello di riferimento.

Il 70:20:10 è un metodo standardizzato e accuratamente progettato per dimostrare l'impatto sul business e lavorare metodicamente, in modo sistematico, con un focus sugli obiettivi, attraverso un approccio basato su processi e sviluppo.

Molte professioni utilizzano metodologie che specificano gli approcci, le risorse utilizzate, le competenze necessarie e così via (ad esempio medici, avvocati, ingegneri, infermieri, specialisti ICT e professionisti dello sviluppo organizzativo).

Anche i professionisti di Formazione e Sviluppo possono trarre beneficio da tali metodologie.

Nell'ambito della metodologia 70:20:10, sono stati definiti cinque nuovi ruoli e 31 task essenziali per Formazione e Sviluppo e altri professionisti coinvolti in progetti di miglioramento continuo.

La metodologia è stata progettata per estendere l'ambito di applicazione di Formazione e Sviluppo, fornendo una serie di processi e fasi logiche e strutturate.

La metodologia 70:20:10 è conforme ai criteri standard di una metodologia:

- GoOrientata agli obiettivi: la metodologia 70:20:10 è mirata perché per ogni ruolo è stato stabilito un risultato predeterminato.
- Sistematica: con i cinque ruoli e 31 task essenziali, è possibile lavorare in modo sistematico e graduale.
- Basata su standard: per ogni ruolo, sono stati formulate task essenziali che consistono in diverse fasi. Le attività critiche e le fasi di lavoro insieme formano gli standard alla base della metodologia 70:20:10.

- Basata su processi: i cinque ruoli vengono eseguiti dinamicamente e ciclicamente, come in un processo.
- Basata su metodi: I professionisti di Formazione e Sviluppo utilizzano una varietà di metodi, come la formulazione di obiettivi formativi “smart” e la combinazione di diverse tecniche didattiche per formare un metodo. La metodologia 70:20:10 si basa su metodi collaudati che offrono valore.

In molti credono che un approccio metodologico riduca l'autonomia dei professionisti di Formazione e Sviluppo, in quanto richiede un accordo su fasi, attività critiche e standard, offrendo opzioni limitate per agire sulla base delle proprie intuizioni. Ad esempio, un pilota di linea o un chirurgo devono rispettare determinate linee guida. Il vantaggio di una metodologia è che ci guida verso il risultato desiderato, e idealmente è basata su prove. Si tratta di una struttura professionale pronta all'uso, che permette di risparmiare tempo ed energia.

NUOVI RUOLI PER FORMAZIONE E SVILUPPO: LA METODOLOGIA 70:20:10

Il 70:20:10 non è un espediente o una nuova interfaccia per la formazione tradizionale. Inoltre, non è una teoria della formazione, né un modo per ignorare l'utilità di interventi formali ben progettati.

La metodologia 70:20:10 include cinque nuovi ruoli e 31 task essenziali per Formazione e Sviluppo e altri professionisti coinvolti in progetti di miglioramento continuo.

La metodologia è progettata per estendere il ruolo di Formazione e Sviluppo, fornendo una serie di processi e fasi logiche e strutturate.

- Si parte dall'esame di specifiche esigenze organizzative, requisiti di performance e altri fattori determinanti. Questo è il ruolo del **Performance Detective**.
- La progettazione del nuovo sistema (la metodologia è un approccio sistemico) può essere effettuata concentrandosi sul '100' - cercando di applicare in primo luogo soluzioni 70 e tornare a soluzioni formali solo se necessarie. Questo è il ruolo del **Performance Architect**.
- A questo punto, si può lavorare per sviluppare soluzioni pratiche volte ad affrontare le attività critiche. Questo è il ruolo del **Performance Master Builder**.
- La gestione complessiva del programma, l'implementazione della soluzione, il collegamento e l'integrazione della cultura organizzativa sono quindi affidate al **Performance Game Changer**.
- Il piano di valutazione, le metriche degli stakeholder e il reporting sul miglioramento delle performance sono i compiti del **Performance Tracker**.

La maggior parte dei ruoli può essere svolta da persone che lavorano nel dipartimento di Formazione e Sviluppo, ma alcuni possono essere svolti meglio da stakeholder, project manager, addetti alla comunicazione e al marketing, esperti finanziari, partner commerciali HR o altri specialisti. Il requisito fondamentale è che le attività critiche nell'ambito della metodologia 70:20:10 siano svolte in modo strutturato e con un'attenzione volta a migliorare i risultati di business.

Gli esperti della formazione tradizionale possono certamente diventare specialisti del 70:20:10, ma devono adottare nuovi approcci e nuove pratiche. Lo sviluppo organizzativo e l'attenzione alla co-creazione di soluzioni con i principali stakeholder sono fattori chiave in questo processo. I dipartimenti di formazione e i professionisti del settore devono inoltre fornire un supporto 24/7 nell'intero spettro del modello (ovvero, negli ambiti 70, 20 e 10). Spesso, è necessario ripensare il modello di erogazione "top-down" dei corsi e dei programmi di formazione tradizionali, iniziando a sviluppare nuove soluzioni partendo dal '70'.



SFRUTTARE LA METODOLOGIA 70:20:10 PER IL MIGLIORAMENTO CONTINUO

Le organizzazioni che abbracciano il cambiamento e cercano di migliorare continuamente saranno quelle che riusciranno ad avere successo in un mondo dinamico e sempre più complesso.

Il settore di Formazione e Sviluppo ha un ruolo chiave nel successo delle organizzazioni, garantendo che il miglioramento continuo sia un driver efficace per la resilienza organizzativa e le performance.

La formazione formale al di fuori del posto di lavoro non è più un approccio sufficiente per incrementare le proprie performance di business. I dipartimenti di Formazione e Sviluppo devono adottare e implementare nuovi approcci volti a raggiungere risultati concreti.

È questo lo scopo della metodologia 70:20:10.

CASE STUDY - L'IMPATTO DEL 70:20:10

Friesland Campina - la più grande cooperativa lattiero-casearia del mondo, Paesi Bassi

Friesland Campina ha adottato la metodologia 70:20:10 per ridurre gli errori più comuni nei processi di confezionamento nei propri stabilimenti e, laddove ancora presenti, per risolverli più rapidamente. Il costo medio di ogni errore è stato calcolato in 42.000 Euro.

Applicando la metodologia 70:20:10, sviluppando soluzioni basate sulla tecnologia e adottando una mentalità basata sul miglioramento continuo sia per le persone che per i processi, co-creando con gli stakeholder aziendali e lavorando in modo agile, Friesland Campina ha:

- Sviluppato una nuova visione strategica per la formazione
- Ottimizzato i processi, basati su nuovi servizi del 70:20:10
- Migliorato il buy-in da parte degli stakeholder, grazie al reale impatto commerciale derivante dall'utilizzo della metodologia 70:20:10
- Realizzato un valore commerciale iniziale di 200.000 Euro attraverso i primi progetti basati sul 70:20:10

L'azienda ha anche riportato che la metodologia 70:20:10 gioca un ruolo fondamentale nei programmi di sicurezza e produzione, migliorando le performance, riducendo l'assenteismo - in quanto la formazione è stata ridotta del 50 per cento (principalmente grazie al Performance Detective, all'analisi dei compiti e alla co-creazione di soluzioni di supporto alle performance).

Inoltre, i responsabili di Formazione e Sviluppo di Friesland Campina hanno riferito che oltre il 90% della domanda di formazione viene ora reindirizzata ad altre soluzioni, con un impatto maggiore.

INFORMAZIONI SUL 702010 INSTITUTE

Il 702010 Institute è stato creato in risposta alla diffusa domanda internazionale di informazioni su ciò che comporta il modello 70:20:10 e su come può essere utilizzato.

L'Istituto collabora con organizzazioni di tutto il mondo. Aiutiamo a valorizzare il potenziale del modello 70:20:10, come un approccio solido, che rafforzi e allinei la Formazione e lo Sviluppo con le esigenze di performance organizzative.

Il 70:20:10 è un movimento, piuttosto che una soluzione. Lo scopo è di implementare approcci più efficaci ed efficienti per generare elevate performance, più velocemente e in linea con le esigenze delle moderne organizzazioni.

Il 70:20:10 è aperto, collaborativo e inclusivo. Collaboriamo con le aziende che stanno supportando il 70:20:10, con i dipartimenti L&D e con altri settori di organizzazioni che utilizzano il suddetto modello. Collaboriamo anche con esperti di tutto il mondo, che lavorano per estendere la formazione oltre il solo aspetto formale.

Il 70:20:10 Institute offre aiuto e supporto con il programma 70:20:10 Expert, attraverso pubblicazioni e una serie di risorse a disposizione di partner commerciali e organizzazioni che utilizzano il 70:20:10 per migliorare la formazione e le performance.

Per maggiori informazioni, visita:

www.702010institute.com

Contattaci per ulteriori informazioni:

info@702010institute.com

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 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 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
eLearning Docebo o contattaci per saperne di più.**

PROVALA ORA

RICHIEDI UNA DEMO