

WHITE PAPER DI
EXPLORING
ELEARNING

2020

-2-
Start
eLearning

a cura di Francesca Scenini

White Paper interattivi di exploring eLearning con **video, infografiche, schede, sintesi di casi, link di approfondimento, metodologie.** Da utilizzare prima e dopo gli eventi live di exploring eLearning, per una esclusiva esperienza di **DIGITAL BLENDED.**

1
**APPRENDIMENTO
E INCLUSIONE**

Leadership inclusiva & fragilità. Ripensare il lavoro valorizzando resilienza, digitale e diversità

Prossimi
White Paper:

3

**IL FUTURO
DELL'APPRENDIMENTO**

Il contributo di AI e big data nell'apprendimento.
Adaptive learning e Business Intelligence

4

CONNECTING MINDS

Imprese, Università, grandi Academy ed Education best practices. Tutte le connessioni che creano valore



INDICE GENERALE

CAPITOLO 1	
Premessa	5
CAPITOLO 2	
Start eLearning	6
eLearning: il nuovo valore della formazione	7
Metodi, Tecnologie e Contenuti	7
Il formatore digitale	8
Gli step da seguire.....	9
CAPITOLO 3	
Predisporre e sviluppare l'ecosistema della formazione	11
Pronti a partire! Il mindset giusto, l'equipaggiamento necessario, la squadra ideale.....	12
Standard minimo di competenze digitali	14
Scegliere la piattaforma eLearning	16
L'aula con i superpoteri	18
Il corso pilota: come lanciarlo, come accompagnarlo	19
Formare con i webinar	21
Intranet e web TV come ambienti formativi.....	22
CAPITOLO 4	
Scegliere la metodologia e il linguaggio	24
Una vera formazione blended	25
Design e bellezza dell'eLearning	26
Processi e procedure aziendali in visual thinking e infografiche	28
Dal PowerPoint al tutorial multimediale	30
Dalla creazione di e-book alla gestione di collezioni editoriali	32
Produrre in autonomia percorsi eLearning	33
Internal learning experience: formatori interni verso l'Academy	34

CAPITOLO 5

Progettare contenuti per l'eLearning	37
Formazione obbligatoria	38
Induction dei neoassunti	39
Formazione su nuovi software	41
Formazione sul prodotto	42
Performance Management	45
Qualità del front-line	47
Formazione della leadership	48
Project Management	50
Change Management	51

CAPITOLO 6

Comunicare e coinvolgere	54
Organizzare e presentare l'offerta formativa	55
Gamification	57
Certificazioni e OpenBadge	59
Per approfondire	61



CAPITOLO 1 —

Premessa

A large, abstract graphic at the bottom of the slide features a series of concentric, wavy bands in shades of red and maroon, creating a sense of depth and motion. The word "skilla" is positioned at the bottom center of this graphic.

skilla

Premessa

Questo White Paper, che accompagna gli eventi di exploring eLearning 2020, raccoglie le principali elaborazioni teoriche delle edizioni di exploring eLearning realizzate dal 2015 al 2018 e sintetizza le esperienze aziendali presentate sul tema dell'avvio delle esperienze eLearning delle organizzazioni. Pur essendo l'eLearning sempre più diffuso, sono molte le organizzazioni che stanno compiendo i primi passi verso il digitale e si trovano in una fase di "Start eLearning", stimolate anche dall'emergenza del Covid-19 che ha caratterizzato i primi mesi del 2020. Con questa solida base di elaborazioni e modelli e i contributi portati degli eventi della nuova edizione di exploring eLearning, ogni organizzazione potrà accelerare l'evoluzione del proprio sistema formativo verso modalità sempre più blended e digitali.

L'esclusivo format di BLENDED DIGITALE di exploring eLearning 2020

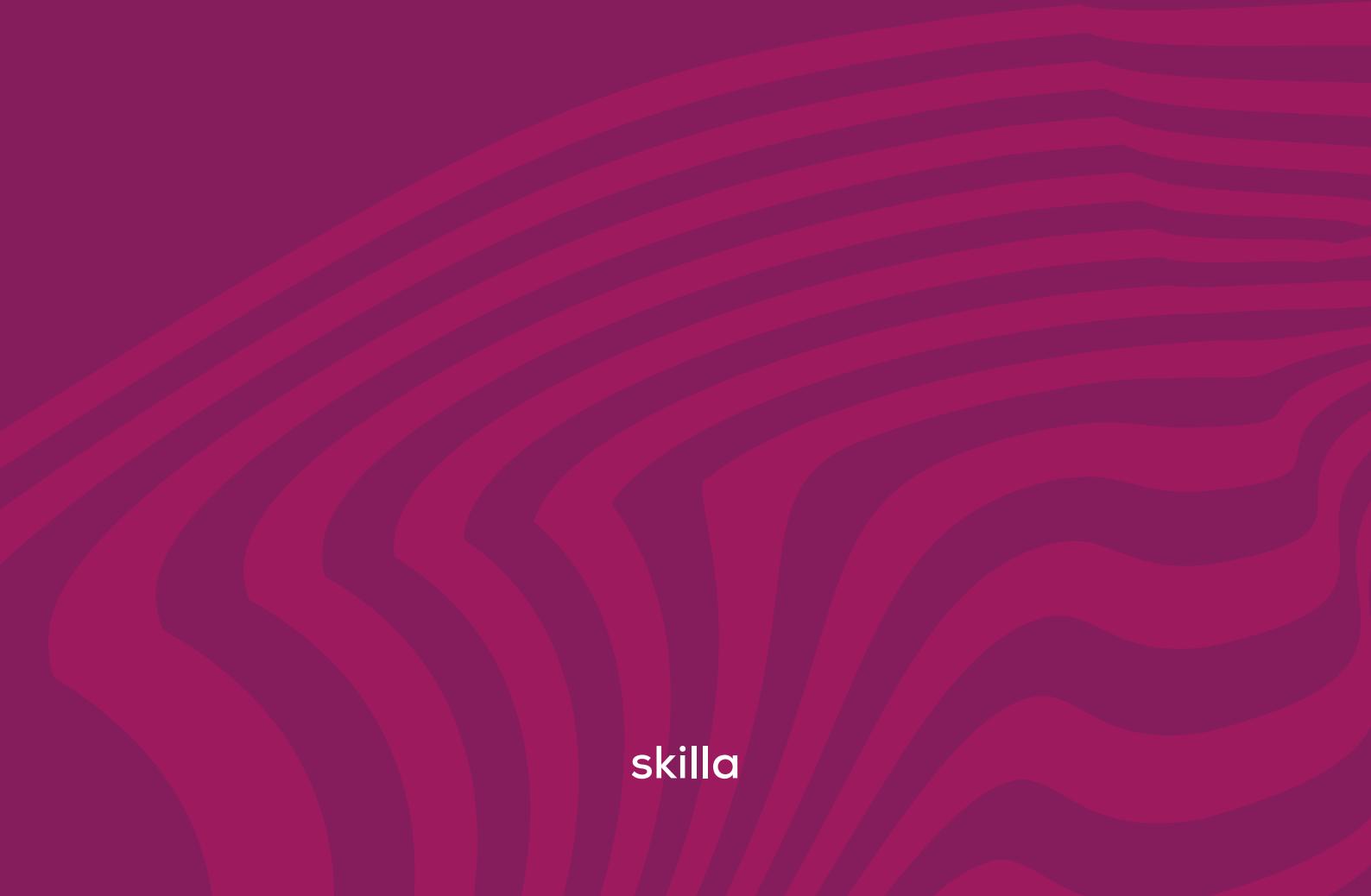
EXPLORING
ELEARNING
2020





CAPITOLO 2 —

Start eLearning



A large, abstract graphic at the bottom of the page features a series of concentric, wavy bands in shades of red and maroon, creating a sense of depth and motion.

skillà

Come promuovere l'innovazione in un contesto abituato alla formazione tradizionale e prevalentemente in aula? Come e con quali risorse avviare la formazione eLearning in azienda? Quali linguaggi, canali e metodologie danno vita ad un'esperienza eLearning coinvolgente? Start eLearning è pensato per coloro che vogliono avviare esperienze di formazione online in azienda e vogliono acquisire informazioni e strumenti operativi per intraprendere attività di innovazione della formazione. Attraverso sessioni di approfondimento progressivo, verrà esplorato il panorama dei metodi, dei contenuti e delle tecnologie necessarie per avviare esperienze di apprendimento online vincenti.

eLearning: il nuovo valore della formazione —

Start eLearning è il percorso per l'introduzione dell'eLearning in azienda ispirato ai principi guida del **metodo skillà**: leggerezza, rapidità, arte della sintesi, edutainment, visual thinking, multicanalità, coinvolgimento emotivo, efficacia e ritorno dell'investimento.

Perché introdurre l'eLearning come modalità formativa e quali sono i principali vantaggi? Andiamo insieme oltre il vantaggio che tutti conoscono, l'abbattimento di costi e tempi di apprendimento, per scoprire tutte le potenzialità dell'eLearning che è la metodologia più in sintonia con le tendenze attuali: la digitalizzazione, oramai capillare in ogni ambito di attività, lavorativa e umana; la necessità di formazione continua per i costanti cambiamenti e innovazioni vissute dalle organizzazioni; l'esigenza di capitalizzare e riutilizzare i contenuti formativi prodotti; il bisogno di potenziare il training on the job, grazie alla possibilità di accedere on demand ai contenuti formativi necessari a svolgere il proprio lavoro. La sfida per la formazione diventa innovare e semplificare corsi complessi, valorizzando l'esistente. Anche i temi più articolati e noiosi possono diventare corsi di formazione semplici e coinvolgenti!

Metodi, Tecnologie e Contenuti —

Start eLearning propone una panoramica delle possibilità relative a metodi, tecnologie, contenuti dei processi di eLearning.

- 1. Avvio della formazione in eLearning.** Quale piattaforma utilizzare, quali sono gli investimenti necessari e le basi organizzative. È importante aggiornarsi sugli ambienti e le tecnologie, come piattaforme, mobile learning, intranet e web TV, ambienti integrati ed ecosistemi di apprendimento.
- 2. Gestione staff, rete, risorse necessarie.** L'introduzione dell'eLearning in azienda è un vero e proprio processo di change management. Per gestire il processo servono ambienti adeguati, formatori

con competenze digitali, contenuti e strategie di ingaggio per accompagnare costantemente nell'apprendimento.

3. **Innovazione e Sviluppo.** Come innovare e riutilizzare vecchi corsi, scegliere i linguaggi, i canali e le metodologie per sviluppare percorsi eLearning. L'obiettivo è informarsi sui campi di applicazione dell'eLearning e sulle metodologie connesse, come, ad esempio, blended learning, reverse mentoring e visual thinking.
4. **Formazione dei formatori.** Le nuove competenze del formatore digitale. Consigli operativi per avviare esperienze di eLearning sulle diverse tipologie di contenuto, tra cui prodotto, procedure, digital skill, tecniche di vendita, competenze legate al performance management, formazione obbligatoria, project management, change management, front-line, induction ecc. e strumenti e tecniche per realizzare in autonomia materiale formativo, dal PowerPoint al tutorial multimediale.
5. **Reportistica e Comunicazione.** Strumenti di controllo, analisi dei dati e consigli per una comunicazione ingaggiante e coinvolgente dei percorsi formativi.

Il formatore digitale —

Il formatore ha un ruolo centrale nell'introduzione dell'eLearning e, per essere protagonista di questo cambiamento, deve avere due caratteristiche fondamentali: saper progettare percorsi blended e sviluppare competenze digitali.

Oltre a restare aggiornato sulle nuove tendenze in corso, infatti, deve sapere scegliere tra la molteplicità di metodologie formative a sua disposizione, creando un mix in cui l'aula viene ridotta, migliorando in qualità, e viene integrata con l'eLearning dando origine a nuove esperienze formative in modalità **blended learning**.

Per questo il formatore non smette mai di apprendere e trova metodi, tecnologie e contenuti sempre più efficaci! Il nuovo formatore sa creare aule coinvolgenti e blended, integrando la tradizione con l'innovazione digitale e creando engagement tra tutte le generazioni e culture aziendali. A questo scopo utilizza ambienti interni ed esterni per ordinare e classificare i contenuti e progetta in team ambienti di capitalizzazione e riusabilità dei contenuti formativi. È possibile, infatti, valorizzare il patrimonio di filmati, immagini o pillole formative già acquisite in azienda. Tra le competenze del nuovo formatore c'è la capacità di utilizzare i linguaggi digitali per creare percorsi ad alto impatto comunicativo, piacevoli, ingaggianti, anche su materie tecniche e discipline considerate noiose. Una strategia di engagement possibile è quella di coinvolgere i partecipanti nella creazione di contenuti digitali. Il formatore digitale sa ricercare con facilità conte-

nuti del suo dominio disciplinare, verificarne la validità, filtrare e adattare le informazioni per rispondere ai bisogni della sua realtà. È importante, infine, che chi ricopre questo ruolo sappia gestire il coinvolgimento e il processo di apprendimento nel post-aula attraverso le community, l'auto-apprendimento, i project work, le certificazioni.

Gli step da seguire —

Per introdurre l'eLearning come metodologia formativa bisogna tenere in considerazione 4 passi fondamentali:

- 1. Scegliere la piattaforma eLearning.** Predisporre l'ambiente in cui le persone possono formarsi in autonomia, in qualunque momento della giornata, da qualsiasi luogo.
- 2. Scegliere la metodologia e il linguaggio più adatto per il percorso formativo.** I PowerPoint, considerati capisaldi del patrimonio di conoscenze in molti contesti aziendali, possono essere riorganizzati e trasformati in video-tutorial multimediali. È possibile arrivare a produrre in autonomia corsi eLearning, ad esempio utilizzando i webinar: l'intervento del trainer o le slide utilizzate a supporto possono diventare contenuti per la piattaforma di formazione. Inoltre, vanno sempre curati design e bellezza dell'eLearning. Visual thinking e rappresentazioni in infografica facilitano la comprensione dei concetti all'interno dei percorsi. Troppo spesso l'eLearning viene associato a noia e pesantezza, bruciando così una innovazione fondamentale per il futuro dell'apprendimento.
- 3. Individuare e progettare i contenuti per l'eLearning.** È possibile avviare l'esperienza con corsi nel campo della formazione obbligatoria, per far apprendere le normative che tutti i dipendenti sono tenuti a conoscere, oppure con corsi di induction per la formazione dei neoassunti ricordando che con questo metodo puoi rendere accattivante anche il contenuto più ostico. Successivamente, si può ampliare il campo di applicazione e introdurre nuovi software in azienda, facilitando i processi formativi; formare sul prodotto per agevolare e specializzare la rete vendori; spiegare a valutatori e valutati i sistemi di performance management, facilitandone l'internalizzazione; schematizzare e far visualizzare processi e procedure aziendali per favorirne la comprensione. È fondamentale coinvolgere dall'inizio il management aziendale con corsi manageriali efficaci e ingaggianti.
- 4. Comunicare e coinvolgere i partecipanti nei percorsi eLearning.** Curare non solo il lancio e la comunicazione di ogni nuovo corso, ma progettare il design dei percorsi formativi nel dettaglio per valorizzarne il contenuto e trasformare l'esperienza d'apprendimento

in un momento emozionale e piacevole da seguire. Per una comunicazione efficace è utile integrare i linguaggi più adeguati, così da ingaggiare le persone e accompagnarle nell'apprendimento. È importante coinvolgere i decisori interni prima di lanciare questo cambiamento, assicurarsi il loro sostegno e creare una rete di supporter interni. Può essere molto utile procedere per gruppi sperimentali per verificare la validità dell'innovazione che si sta introducendo e, se necessario, correggere il progetto. A questo punto il percorso eLearning potrà essere lanciato con successo!





CAPITOLO 3 —

Predisporre e sviluppare l'ecosistema della formazione

Predisporre e sviluppare l'ecosistema della formazione

Pronti a partire! Il mindset giusto, l'equipaggiamento necessario, la squadra ideale —

Intraprendere il viaggio del digital learning significa dare il via a un cambiamento culturale che richiederà nuove competenze digitali e un nuovo mindset. È fondamentale considerare le caratteristiche, le condizioni e i vantaggi di un modello formativo digitale per comprendere come cambia il processo di progettazione, erogazione e valutazione di un percorso blended rispetto alla tradizionale formazione d'aula. Questo primo approccio ci aiuta, anche attraverso l'analisi di casi di successo e confronto tra pari, a vedere chiaramente quali sono le competenze necessarie per partire e formare il team. Una **Digital Academy** nasce rispondendo a diverse domande, la prima delle quali è: quale critica muovereste alla vostra formazione? Va considerato che la prima reazione al cambiamento portato dal digital learning può essere entusiasta, ma anche di timore o perplessità.



Il metodo blended è un modello formativo che introduce nuovi canali, nuove modalità di fruizione e di relazione, nuovi linguaggi e nuovi comportamenti: è a tutti gli effetti un vero e proprio processo di *change management* e quindi come tale va affrontato.

Vediamo allora nel dettaglio i 6 passaggi fondamentali per evitare ostacoli, difficoltà e resistenze.

- 1. Comunicare e condividere la vision del progetto di digitalizzazione.**
Far comprendere la necessità di rendere il modello formativo più coerente con il contesto competitivo e gli obiettivi di crescita e sviluppo aziendale.
- 2. Costituire un team interfunzionale.** Il team crea sinergia tra i vari processi organizzativi, dalla formazione all'area IT, dalla gestione delle RU alla comunicazione interna per costruire un modello condiviso e un piano operativo che definisca ruoli e attività.

- 3. Valutare e identificare la tecnologia e le competenze necessarie.** Selezionare strumenti ed essere consapevoli di cosa serve per il supporto della vision, del modello e del piano di lancio.
- 4. Avviare un percorso di formazione.** L'obiettivo dev'essere sviluppare e potenziare le skill aziendali, digitali, tecniche e comportamentali.
- 5. Identificare un progetto formativo pilota.** Sperimentare un progetto che integri le diverse metodologie all'interno di un unico learning path.
- 6. Monitorare i risultati.** Dotarsi di un sistema di monitoraggio e valutazione per il miglioramento continuo.

Cosa significa allora introdurre il digital learning in azienda? Cominciamo a vedere quali risorse e skill sono necessarie! Ecco i profili e le skill coinvolti nel processo di digitalizzazione della formazione.



Abbiamo raccolto i consigli utili di aziende che hanno già attivato con successo il digital learning!

3 consigli utili da COMDATA GROUP

- 1. Acquisire maggiore consapevolezza:** guidare le persone nel cambiamento. Dobbiamo essere noi HR i facilitatori verso il nuovo approccio culturale.

2. **Creare un network forte:** condividere le best practices (realizzazione di percorsi blended congiunti).
3. **Anticipare e non rincorrere:** arrivare preparati a quello che ci aspetta domani in termini di metodologie, strumenti e creazione di corsi su misura.

3 consigli utili da ELETTRONICA S.p.A.

1. **Sì all'azione, no alla rivoluzione:** condurre progressivamente l'azienda verso la cultura digitale tramite graduali azioni di change management.
2. **Approccio lean:** semplificare il processo per renderlo snello ed efficiente tralasciando gli aspetti secondari che rischiano di inficiare il progetto.
3. **Comunicare, comunicare, comunicare:** organizzare una campagna di internal marketing che raggiunga tutti gli end user. Incentivare l'accesso alla piattaforma di formazione.

Standard minimo di competenze digitali —

Vogliamo diventare un'organizzazione evoluta in campo digitale, come valutare l'attuale standard di competenze digitali della popolazione aziendale? Esistono questionari o modelli di assessment specifici? Come gestirli? Come utilizzare l'eLearning per sviluppare una cultura digitale evoluta? Al personale delle organizzazioni, oggi, è richiesto sempre più uno standard minimo di competenze digitali, necessario per partecipare alle pratiche di **social learning digitale**: requisito minimo senza il quale l'azienda scivola nell'analfabetismo comunicativo e nella rapida emarginazione.

La competenza digitale è l'insieme di conoscenze, abilità e attitudini che permettono di utilizzare in modo critico e creativo gli strumenti digitali, sia per raggiungere obiettivi sia per incrementare il valore personale e dell'azienda. Secondo il modello proposto dall'Unione Europea, la competenza digitale è una delle otto competenze chiave per l'apprendimento permanente e la partecipazione a una società sempre più digitalizzata e riguarda: Informazione, Comunicazione, Creazione dei contenuti, Sicurezza, Problem solving.

Come sviluppare le competenze digitali? Ecco 3 step da seguire!

1. **Individuare il gap con l'autovalutazione.** Fissiamo il livello digitale che vogliamo ottenere e confrontiamolo con le capacità già in nostro possesso per individuare il gap digitale.

Determinare le mancanze e le eccellenze, divise per settore, ruolo e attività aziendale, aiuta ad avere una visione più dettagliata della distribuzione

della cultura digitale e delle aree di intervento in azienda. Tutta l'organizzazione è invitata, quindi, a comprendere le logiche del web, applicarne i metodi e padroneggiare gli strumenti più indicati alla propria attività.

2. Sviluppare una visione d'insieme del mondo digitale e degli strumenti a disposizione. Una buona consapevolezza è ciò che permette un uso critico delle tecnologie e aiuta a comprendere lo scenario più ampio del cambiamento causato dalle nuove tecnologie.

Per conoscere gli attuali strumenti a disposizione e le loro funzionalità, si possono utilizzare: glossari o video-glossari spediti ai dipendenti a cadenza periodica, per venire a conoscenza, in pochi secondi, dei concetti chiave; webinar, Pillole Formative Multimediali® o brevi corsi eLearning; corsi di formazione blended, con sessioni in aula e a distanza, con tutor esperti e nativi digitali; supporti fisici, come poster, mouse-pad, cartoline, con spunti, trucchi ed escamotage generali da applicare durante le varie attività.

3. Colmare i gap e raggiungere il traguardo. Approfondendo la competenza digitale andiamo a sviluppare determinate aree, strumenti e metodologie.

Vediamo alcune tecniche per la pratica e l'allenamento delle skill digitali. Per la diffusione verticale delle competenze digitali in azienda possiamo attuare strategie di **reverse mentoring**: i più giovani e "digitali" sono affiancati a colleghi senior su specifiche competenze, strumenti e tecnologie. Un importante focus è da porre sull'**autoapprendimento**, cioè sull'incentivo a usare gli strumenti digitali, a scoprire le ultime innovazioni e ad approfondire determinate aree in maniera autonoma anche per tempi e modalità di formazione. Per allenare e stimolare attivamente determinate capacità e attitudini si possono utilizzare le meccaniche e le dinamiche dei giochi con percorsi di **gamification**. Infine, è consigliabile organizzare momenti di formazione come **workshop**: seminari in presenza, che coinvolgono i partecipanti alla realizzazione di un progetto utilizzando strumenti e tecniche digitali.



Scegliere la piattaforma eLearning —

Quale piattaforma eLearning scegliere? Quanto costa? Nei server aziendali o in cloud? Come gestirla? Quanto costerà mantenerla? Può essere collegata all'anagrafica aziendale?

Una piattaforma eLearning, o learning management system (LMS), costituisce la base solida su cui poggiare la struttura formativa di un'azienda, ma non solo! È come una bussola: consente di orientarsi nel mare delle informazioni e rappresenta anche un vero e proprio punto di riferimento dei valori identificativi di un'organizzazione. Sceglierne una, però, potrebbe essere difficile perché il mercato è ricco di offerte e, a volte, avere ben chiare le features e le funzioni di tutte non è affatto semplice: servono conoscenze tecniche che non possono essere date per scontate. Quali sono le cose da sapere per effettuare la scelta giusta? Innanzitutto, è necessaria una distinzione: alcune piattaforme sono open source, e questo significa che sono aperte, modulari, veloci da settare e che dispongono di un ampio bacino di sviluppatori e di community per scambiarsi velocemente le informazioni; altre sono proprietarie e, a differenza delle prime, assicurano un'assistenza continua da parte del venditore, ma hanno il grande svantaggio di non essere customizzabili.

Moodle è la piattaforma più diffusa al mondo ed è open source. È molto popolare perché risulta essere veramente flessibile e ingaggiante. È perfetta per chi deve iniziare esperienze di eLearning o per chi sta cercando di sostituire piattaforme costose o troppo obsolete rispetto ai nuovi modelli di formazione online. Le funzioni base offerte da Moodle sono la creazione dei corsi; l'iscrizione degli utenti; l'inserimento delle risorse; l'assegnazione dei ruoli; i quiz di valutazione; gli strumenti di interazione a distanza; il tracciamento. Le funzioni avanzate sono: l'analisi dei fabbisogni; la pianificazione della didattica; l'erogazione dei corsi; la gestione della partecipazione; l'analisi; la reportistica.

Una volta selezionata la piattaforma non resta che avviarla. Per farlo, ti saranno certamente utili queste 5 regole d'oro!

- 1. Stabilisci i macro-obiettivi.**
- 2. Considera bene l'uso specifico dell'ambiente che stai progettando.**
- 3. Organizza una rete di supporter interni.**
- 4. Definisci un'anagrafica utenti solida, profilandola dettagliatamente.**
- 5. Tieni conto di tutte le interazioni e contenuti.**

Conoscere l'esperienza e ascoltare i consigli di chi ha già fatto il passaggio a un LMS ci aiuta a capire possibilità e punti su cui indirizzare le nostre risorse: ecco esperienze e consigli utili!

L'esperienza di ELY LILLY ITALIA

L'azienda ha affrontato la necessità di ottimizzare la gestione della formazione e il back office con l'intento di passare dall'uso di manuali a un LMS. L'idea è stata creare un unico punto di accesso alla formazione per tutti gli utenti e incoraggiare autoapprendimento e formazione social. Per questo è stato creato un unico point of contact che integra il nuovo e l'esistente. Sulla piattaforma sono presenti schede e descrizioni dei corsi; sessioni e date; enrollment; notifica al supervisore, calendario Outlook e reminder; strumenti per self-study: prework, webinar, link ad approfondimenti; strumenti di feedback; metriche. È stato importante avere avuto supporto per il primo massivo inserimento di dati e per formare l'amministratore della piattaforma. Tra i punti di forza della soluzione scelta ci sono: la flessibilità e l'accesso da ogni tipo di device sia da parte dei dipendenti sia del network e il carattere user-friendly. Per intraprendere questa trasformazione è stato significativo tenere in considerazione il grado di flessibilità (anche grafica) di un ambiente e avere la possibilità di upgrade successivi. Può essere utile, infatti, una maggiore customizzazione per venire incontro alle necessità che emergono dopo la prima implementazione. Un altro fattore importante? Considerare il tempo necessario alla formazione delle risorse dedicate.

3 consigli utili da CONSORZIO DPV SINERGA S.C.A.R.L.

- 1. Identificare temi strategici per il business:** indirizzare la formazione su temi sui quali vi è forte commitment da parte della direzione. Lasciare aperta la candidatura dal basso attraverso il Performance Management System.
- 2. Relatori su aree tematiche:** costruire un team di relatori, ognuno specializzato su specifiche aree e non su un singolo titolo.
- 3. Formatori digitali e leader-led training:** far evolvere il team di relatori verso il ruolo di formatore digitale (trasformare i contenuti e/o erogare con nuovi strumenti) e coinvolgere relatori-manager per creare ulteriore commitment sull'importanza dell'apprendimento e per sviluppare la leadership.

3 consigli utili da ACEA

- 1. Sostenibilità economica:** Moodle è una piattaforma open source che non prevede elevati costi di gestione.
- 2. Efficientamento gestionale:** questionari, test, forum, ecc. Moodle permette di snellire i processi formativi.
- 3. Formazione efficace:** Moodle aiuta a costruire corsi online attraenti e user-friendly!



L'aula con i superpoteri —

Innovare il modello formativo con la formula blended significa scegliere il linguaggio e la metodologia più indicata per ciascun contenuto, realizzando così un mix equilibrato, coerente ed efficace. Sono tante le nuove possibilità a disposizione dei progettisti per creare innovativi learning path integrando metodologie e strumenti diversi, ad esempio: learning card, pillole formative, aule innovative, webinar.

L'aula non scompare, anzi! La formazione in presenza si focalizza sulle dinamiche esperienziali e si potenzia con contributi digitali e tecnologie, come le applicazioni mobile, che favoriscono l'interazione e la conversazione tra i partecipanti.

3 consigli utili da BUSINESS PARTNER ITALIA - BNP PARIBAS

1. **Definire:** costruire una propria metodologia blended flessibile negli strumenti e adattabile al target.
2. **Ribadire:** NO formazione “one shot”, SÌ pluralità di “entry points” utilizzando il digitale in modo mirato rispetto agli obiettivi di apprendimento.
3. **Estendere:** dare continuità agli interventi formativi, oltre l'aula, in esplorazione continua.

Il corso pilota: come lanciarlo, come accompagnarlo —

La progettazione del primo corso è il momento di sperimentazione attiva del nuovo modello, in cui si iniziano a gettare le basi per la crescita e lo sviluppo di competenze di produzione, di comunicazione e di ingaggio. Qual è il corso che più si adatta a veicolare una nuova modalità di formazione? Ecco una mappa su come sceglierlo, accompagnarlo e lanciarlo in maniera piacevole ed efficace e i consigli del nostro testimonial!

CORSO PILOTA

Come sceglierlo

- Creare un team multidisciplinare
- Comunicazione specifica a tutti gli stakeholder
- Progettare gli step operativi ed i relativi obiettivi
- Coinvolgere uno o più sponsor interni
- Definire una campagna di comunicazione dedicata e tempestiva
- Personalizzare la comunicazione
- Evento di lancio

Come lanciarlo

- Analisi fabbisogni formativi
- Identificazione del target
- Studio di eventuali azioni formative simili precedenti
- Definizione dei KPI
- Stakeholder coinvolti
- Verifica presenza di elementi ingaggianti (gamification, app dedicata, laboratorio di sperimentazione, ecc.)
- Registro e stile di comunicazione da utilizzare
- Canali e dispositivi da attivare
- Applicabilità al Modello delle Competenze Aziendali
- Identificare i collegamenti con fabbisogni formativi del target

Come accompagnarlo

- Campagna di comunicazione ad hoc
- Gamification
- Collegamento con obiettivi aziendali
- Eventi collegati
- Reminder collegati agli obiettivi intermedi
- Obiettivo finale
- Help desk

4 consigli utili da BOTTEGA VERDE

- 1. Sommare competenze:** inserire nel team di lavoro del corso pilota figure provenienti da vari ambiti (ad esempio: content creator, web designer, IT, HR).
- 2. Selezionare un partner:** collaborare con un partner che supporti un processo che risulta completamente nuovo rispetto alla formazione tradizionale.
- 3. Avere chiara la meta:** progettare ogni step come conseguente al precedente.
- 4. Organizzare il lancio teaser del progetto:** far percepire ai futuri utenti del corso la novità del corso stesso.

Per la preparazione e il lancio del corso pilota si affrontano i passaggi fondamentali da compiere per trasformare un testo aziendale in uno storyboard pronto per la resa multimediale. Seguiamo 3 consigli utili di **instructional design!**

- 1. Taglia e sintetizza:** piccolo è bello!
- 2. Non cominciare dalla fine:** considera che l'attenzione è limitata.
- 3. Non pretendere di dire tutto:** altrimenti finirai per sovraccaricare il discente e non dire nulla.

Chiudiamo con un'idea per la comunicazione del progetto: creare una **mascotte**, il personaggio-guida del nostro corso pilota!

Per progettare una mascotte
di solito si parte da una bozza...



Quando è utile organizzare webinar? Quale tecnologia è necessaria? Quali sono i migliori software? Qual è la durata ideale? Quale il numero massimo dei partecipanti? Che materiali didattici utilizzare?

Il webinar consente di abbattere i confini propri della formazione d'aula e di condividere contenuti tra persone fisicamente distanti tra loro. Tuttavia, la tecnologia da sé non è in grado di garantirne il successo. Quali sono allora le maggiori difficoltà nell'organizzazione di questo vero e proprio evento live erogato in rete?

Ecco i 6 step da seguire per un webinar di successo!



- 1. Confrontare.** Per iniziare è necessario avere ben chiare le funzioni principali dei software presenti sul mercato, prendendo confidenza con i vari tool e individuando gli errori più comuni da evitare.



- 2. Organizzare.** Nella fase che precede il seminario online occorre scrivere una scaletta, prepararsi una check-list e fare un editing delle slide per renderle semplici ed efficaci. È importantissimo seguire le seguenti indicazioni ricavate dall'esperienza e assicurare: connessione ottimale; attrezzatura professionale; puntualità; materiali caricati con anticipo.



- 3. Accogliere.** Durante il webinar è bene curare minuziosamente l'accoglienza, cosicché i partecipanti diventino subito consapevoli dei tool disponibili, socializzando fra loro attraverso chat, microfoni e webcam.



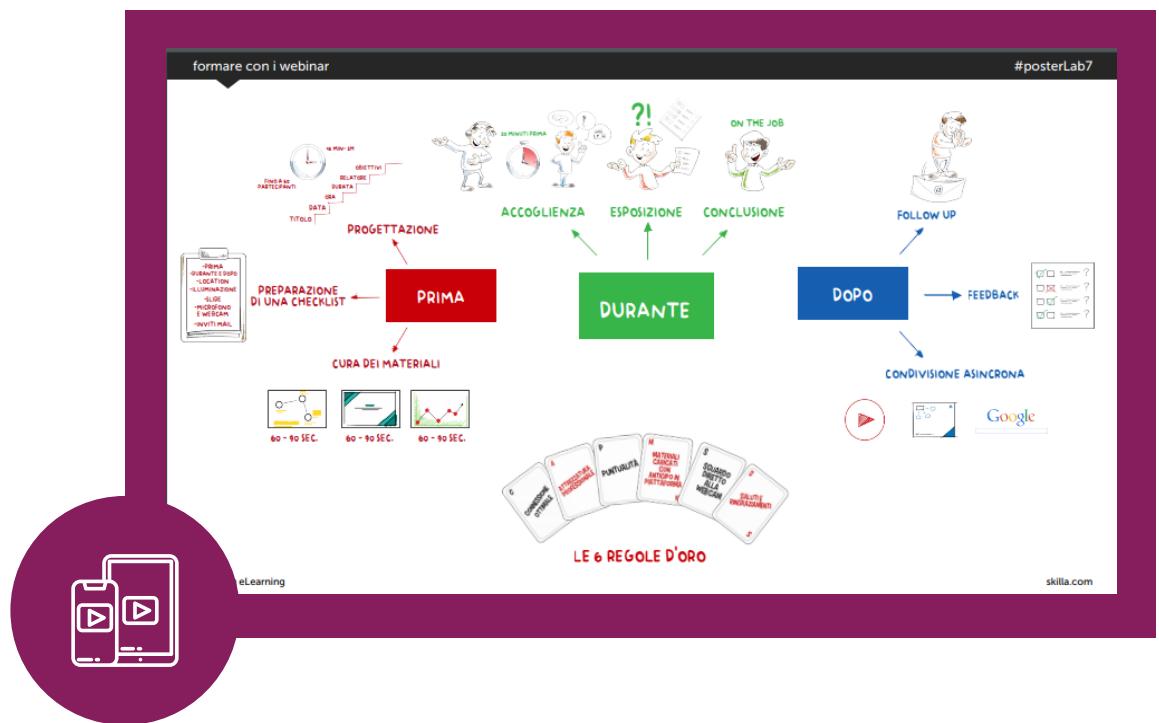
- 4. Coinvolgere.** Nell'esposizione degli argomenti una buona prassi è quella di rivolgersi all'uditore coinvolgendolo con espressioni accattivanti e intercalari diretti a mantenere alto il livello di attenzione. Metteteci sempre entusiasmo, è alla base di ogni buona lezione!



- 5. Sintetizzare.** Alla conclusione di un modulo, ricordarsi sempre di sintetizzare in maniera esaustiva.



- 6. Curare il follow-up.** Dopo il webinar è opportuno inviare delle e-mail di ringraziamento a tutti i partecipanti (follow-up), ottenere feedback tramite questionari online e condividere il materiale di approfondimento.



Intranet e web TV come ambienti formativi —

Posso utilizzare intranet come ambiente formativo? Come fare? È utile dedicare appositi spazi dell'intranet alle attività della formazione? Posso sfruttare intranet per brevi stimoli formativi quotidiani? Su quali argomenti? Come creare un canale web TV aziendale? Quali sinergie creare con la comunicazione interna?

Intranet e web TV sono ambienti aziendali ideali per ingaggiare e formare il personale in modo immediato, continuativo e on demand; rappresentano il **punto d'incontro tra la comunicazione, lo sviluppo e la formazione**.

L'intranet aziendale può diventare un mezzo di collaborazione per le persone e un punto di partenza per avviare percorsi di apprendimento. Se l'obiettivo formativo è quello di favorire l'inserimento dei neoassunti e orientarli all'interno dell'azienda, si possono sviluppare virtual tour o animazioni interattive, favorendo in questo modo il processo di induction. A tal fine, predisporre percorsi sui valori aziendali, allo scopo di aumentare il senso di appartenenza, può costituire uno step ulteriormente utile.

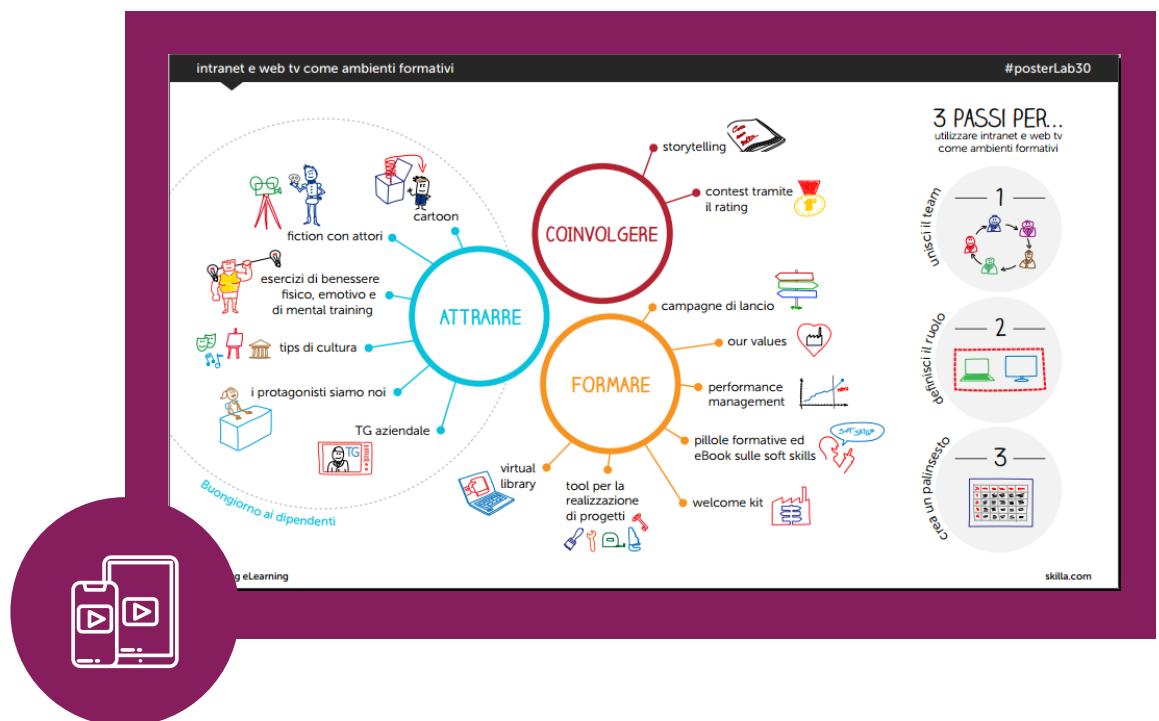
La web TV può diventare uno strumento formativo coinvolgente e ingaggiante, tramite il quale diffondere oggetti di **edutainment** leggeri e in grado di trasformare il momento della formazione, solitamente ritenuto noioso, in un momento piacevole e stimolante. Qualche esempio? Cartoon, per veicolare messaggi con humour; fiction aziendali con attori, per simulare comportamenti organizzativi e suggerire consigli e buone pratiche; i protagonisti siamo noi, fiction in cui gli attori sono gli stessi collaboratori aziendali; tips di cultura, citazioni, promemoria e notizie che stimolano la mente; esercizi di benessere fisico, emotivo e di mental training; TG aziendali.

dale a tema, sotto forma di cartoon seriale per diffondere valori aziendali o tematiche importanti per l'organizzazione.

È dunque possibile utilizzare la intranet e la web TV come ambienti di apprendimento continuo?

La risposta è sì. Bastano 3 semplici passi.

- 1. Unisci il team:** crea una squadra trasversale, in cui siano presenti comunicazione interna, sviluppo, formazione. Alla base di tutto vi è infatti l'esigenza di una forte integrazione tra queste aree.
- 2. Definisci il ruolo specifico di intranet e web TV:** è complementare rispetto ad altri spazi dedicati alla formazione.
- 3. Crea un palinsesto ben strutturato:** la programmazione definisce le modalità di erogazione dei contenuti e ne propone ogni giorno di nuovi.





CAPITOLO 4—

Scegliere la metodologia e il linguaggio

Una vera formazione blended —

Voglio continuare a fare aula, ma ridurne radicalmente tempi e costi, come fare? Che attività progettare prima e dopo l'aula? Come integrare le diverse metodologie formative? Finanzio la formazione con i fondi interprofessionali, come posso certificare la formazione blended?

Il blended learning è la risposta efficace alle importanti sfide alle quali il mondo della formazione deve rispondere con urgenza e incisività: abbattimento radicale dei tempi e dei costi; necessità di aumentare il grado di coinvolgimento del target differenziato per età, livello di digitalizzazione, stili di apprendimento; incremento dell'efficacia didattica.

Proviamo a pensare ogni progetto formativo come un'alchimia, un mix magico di ingredienti che devono essere selezionati e sapientemente dosati per generare il massimo dell'apprendimento. Ovviamente dobbiamo tener presente che non esiste una ricetta perfetta, valida sempre, per ogni progetto o contesto, e per questo il lavoro di progettazione blended deve essere puntuale e mirato.

Vediamo 6 dimensioni da considerare per creare percorsi di formazione davvero efficaci!

- 1. Varietà e bilanciamento delle metodologie.** Va sempre ricordato che le metodologie formative sono molteplici, possiamo considerarle come carte da giocare e da combinare per creare l'impalcatura del nostro progetto.
- 2. L'aula non scompare, si rinnova!** L'erogazione dei concetti, supportata dall'eLearning, non è appannaggio esclusivo dell'aula. Il momento di formazione in presenza diviene più breve ma di grande qualità, in virtù della coesistenza con la formazione online. L'aula si trasforma in una palestra formativa, in un luogo di confronto e di condivisione di esperienze.
- 3. Il ruolo del formatore cambia.** Il formatore non è più colui il quale eroga contenuti e illustra teorie e concetti, ma il regista del processo di apprendimento che conduce l'aula verso la sua piena espressione e guida i discenti (gli attori protagonisti) alla costruzione dei concetti. Le digital skill assumono un ruolo sempre più importante nella formazione dei formatori che devono saper gestire in modo snello ed efficace gli strumenti messi a disposizione dal web per la progettazione, l'erogazione dei corsi e la collaborazione tra i discenti.

- 4. Rete di supporter.** Per ogni progetto è opportuno creare una rete di supporter interni, da selezionare tra gli stessi partecipanti, che dia-no sponsorship al percorso, facciano da tutor ai colleghi, inneschino un positivo effetto moltiplicatore. I criteri per selezionare i supporter sono molteplici, ad esempio: livello di competenze digitali possedu-to, motivazione ad essere tutor, conoscenza della materia trattata nel percorso formativo.
- 5. Contaminazione.** Cercare un mix a livello di contenuti e linguaggi e, per così dire, “mescolare le carte in tavola”, può aumentare l’ef-ficacia formativa. Alcuni esempi: formazione comportamentale e tec-nica possono coesistere all’interno di uno stesso percorso; i lin-guaggi multimediali possono essere utilizzati in aula e così via.
- 6. Campagne di comunicazione.** È consigliabile creare campagne mi-rate a supporto di ogni progetto, per esplicitare il patto formativo e dare una visione chiara degli obiettivi, delle fasi e delle persone coinvolte, fornendo una mappa completa del processo formativo.



Design e bellezza dell'eLearning —

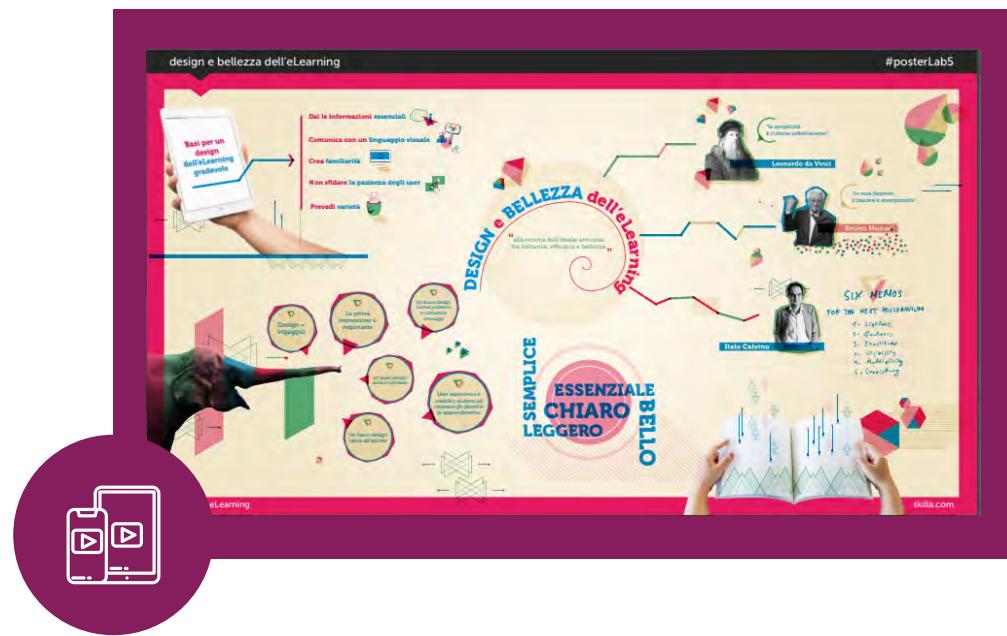
Abbiamo già fatto esperienze di eLearning, ma è stato percepito come noioso e pesante: è possibile dare vita ad esperienze belle e coinvolgenti? Posso fare restyling dei miei vecchi corsi? Quali sono le basi per un design dell'eLearning gradevole ed esteticamente evoluto?

Per realizzare un progetto eLearning di successo, è necessario investire su design e bellezza. Il design non è solo estetica, è una connessione emoti-

va. Una buona progettazione dimostra lo sforzo investito nella creazione di una migliore esperienza di apprendimento.

Ecco le 5 regole d'oro per realizzare un percorso eLearning gradevole, efficace ed esteticamente evoluto!

- 1. Dare le informazioni essenziali.** La semplicità è necessaria, bella e facile da comprendere. Un aspetto importante è rispettare la teoria del carico cognitivo, secondo cui la quantità di informazioni, durante il processo di apprendimento, deve essere minima, soprattutto quando si presentano informazioni nuove.
- 2. Comunicare con un linguaggio non verbale.** La comunicazione non verbale è più efficace di quella verbale. Nel web design gli elementi visivi agiscono come il linguaggio non verbale, facilitano l'apprendimento e la memorizzazione dei concetti argomentati. Vanno curati in particolar modo: la tipografia (stile, carattere, dimensioni), i colori, la consistenza degli elementi, le icone, i simboli, le immagini, le animazioni e i video.
- 3. Creare familiarità.** L'aggiunta di elementi familiari favorisce l'identificazione. I fruitori vogliono corsi intuitivi e che funzionino. Vanno privilegiate navigazioni semplici e font leggibili in un'interfaccia usabile e ingaggiante.
- 4. Non sfidare la pazienza degli user.** Innumerevoli click per arrivare al percorso formativo o lunghi questionari distraggono i fruitori.
- 5. Prevedere varietà.** La diversificazione permette di stimolare le diverse intelligenze delle persone, alternare le tipologie dei contenuti e mantenere alta l'attenzione dei fruitori.



Processi e procedure aziendali in visual thinking e infografiche

In azienda esistono tante procedure, dalle più semplici alle più complesse: vorremmo dei corsi eLearning per ogni procedura, ci sono dei format pronti all'uso? Cosa fare quando cambia un iter, devo rifare il corso o posso cambiare solo la parte modificata? Infografiche e visual thinking possono aiutare a snellire e comprendere complicate procedure?

L'eLearning può offrire una soluzione in grado di facilitare e perfezionare l'apprendimento delle procedure che un'azienda si trova quotidianamente ad applicare. I corsi possono essere strutturati per promuovere il cambiamento, incentivare l'adesione e l'utilizzo di nuovi iter. Il **visual thinking** è una tecnica che ci permette di organizzare pensieri, idee e concetti attraverso le immagini, aiutandoci nel processo di apprendimento e di problem solving. Fin dall'antichità, abbiamo cercato di sperimentare nuove forme e nuovi linguaggi. Dalle incisioni rupestri siamo arrivati alla comunicazione orale, poi ai primi alfabeti e alla scrittura, e ancora al libro stampato. Negli ultimissimi anni si sta assistendo ad una nuova rivoluzione. La rete è oggi l'ambiente principale dove avviene lo scambio delle informazioni e del sapere. La quantità di dati cresce in modo esponenziale e coinvolge un pubblico sempre più vasto ed eterogeneo. La **velocità** degli scambi richiede informazioni lampo, comunicazioni veloci o istantanee. La formazione e la comunicazione hanno bisogno di **sintesi**: le informazioni chiave devono essere subito evidenziate. I contenuti vanno organizzati in maniera tale che il destinatario possa in pochi secondi avere una visione d'insieme e sapere dove trovare rapidamente le informazioni che cerca. Le immagini ridiventano, come in passato, protagoniste. Con le immagini infatti possiamo sintetizzare e chiarire i contenuti per rappresentare concetti, dati, flussi e schematizzare procedure complesse, per facilitarne l'apprendimento e la messa in pratica. Grazie alle immagini è semplice fornire una visione d'insieme per orientare il lettore o riepilogare i contenuti di un corso per favorirne la memorizzazione. La rappresentazione grafica, inoltre, aiuta a mettere a fuoco la migliore soluzione ad un problema e a esplorare una situazione analizzandola sia nel dettaglio (convergenza) sia nel complesso (divergenza), per catturarne l'essenza.

Ecco 5 passi per allenarti a "pensare per immagini".



1. **Focalizzare.** Definisci quello che vuoi comunicare e fissa la tua idea sulla carta con un semplice disegno.



2. **Progettare.** Raccogli tutte le informazioni e organizzale in categorie, definendo una gerarchia, un ordine di lettura.



3. **Ordinare.** Assegna il ruolo di protagonista ad alcune parole e immagini. Ricorda che la parola descrive, l'immagine rappresenta.



4. Emozionare. Cattura l'attenzione con le regole base del graphic design, della fotografia, del cinema e affidati alle tue intuizioni lasciandoti trascinare dalla creatività.



5. Chiarire. Assicurati che la tua rappresentazione sia a tutti comprensibile, ovvero che non abbia bisogno di ulteriori spiegazioni. Deve parlare da sé!

Per aiutarti in questo percorso, leggi l'esperienza e i consigli del nostro testimonial.

eLearning su processi e procedure aziendali

#posterLab19

1 Problema

ricetta non riuscita

Procedura non seguita?

strada smarrita

Quali soluzioni?

1 Dare una visione d'insieme

V isual - visualizza, schematizza

I conic - usa icone e immagini a supporto

E asy - riassumi, semplifica, banalizza

W ondrous - divergi, stupisci, cura la bellezza

2 Scomporre, simulare, testare, allenare

T alk - chiedi, confrontati

R edefine - definisci e ridefinisci, riformula

A pply - metti in pratica

I terate - ripeti

N ormalize - metti a sistema quanto appreso

Utilizzare l'eLearning per apprendere le procedure

skillia.com

L'esperienza di IMPREGILO

L'azienda aveva gli obiettivi di: diffondere la conoscenza e l'applicazione delle procedure che regolano i principali processi aziendali per poter lavorare in efficacia, efficienza e compliance; utilizzare il linguaggio multimediale per una consultazione e acquisizione delle procedure coinvolgente, immediata e piacevole; comunicare con semplicità e chiarezza concetti spesso considerati ostici e complessi e rendere più rapido il processo di formazione; uniformare il livello di conoscenza della materia da parte del personale. L'utilizzo di visual thinking, infografiche e tutorial di nuovi linguaggi ha permesso: la semplificazione dei concetti; una visione rapida e sintetica dei processi; modalità di accesso e livelli di approfondimento diversi alle procedure per i diversi attori aziendali. Ad esempio: il documento procedurale, analitico e di difficile consultazione, è stato schema-

tizzato e si è focalizzata l'attenzione su ruoli e attività chiave. La proposta è di una visione sintetica dei processi: la procedura viene trasformata in infografica: una mappa visiva di sintesi che dà una visione d'insieme dei ruoli e delle attività chiave del processo, semplifica e chiarifica. Sono possibili diversi livelli di approfondimento: un primo livello di visual thinking, con un colpo d'occhio sulle informazioni fondamentali; un secondo livello con tutorial animato, con uno speaker che descrive la procedura mentre a schermo immagini e parole chiave schematizzano visivamente i concetti; un terzo livello con infografica navigabile: al click su ogni step si apre un testo esplicativo consentendo un rapido reperimento delle informazioni e una consultazione ipertestuale, non lineare.

3 consigli utili da IMPREGILO

- 1. Realizzare un prototipo:** creare un prototipo per sperimentare l'efficacia del nuovo metodo.
- 2. Semplificare:** individuare gli step chiave della procedura e cosa deve essere considerato come secondario.
- 3. Comunicare:** prevedere una campagna di comunicazione per il lancio del nuovo modo di presentare le procedure.

Dal PowerPoint al tutorial multimediale —

Ho tante lezioni aziendali in PowerPoint, come posso trasformarle in tutorial eLearning? Posso farlo internamente? Con quali software? Quali competenze mi servono?

Ogni azienda ha un archivio di lezioni aziendali in vari formati, spesso in PowerPoint, che possono essere convertite in tutorial eLearning. Qual è il bello di produrre contenuti in completa autonomia? Creazioni facili e veloci; basso costo (ideale per contenuti in continuo aggiornamento); riutilizzo e valorizzazione del materiale esistente.

La prima cosa da fare è seguire un modello per il **redesign delle slide**. Ecco 7 aspetti da curare per creare slide semplici ed efficaci!

- 1. Sintesi.** Meno testo appare a schermo e meglio è!
- 2. Schematizzazione.** Suddividere in più parti il contenuto facilita e quindi velocizza l'apprendimento.
- 3. Visione d'insieme.** Nel caso di contenuti complessi le mappe concettuali possono essere una soluzione: faranno da bussola.

- 4. Font.** Meglio scegliere caratteri privi di grazie (Sans-Serif), ad esempio l'Arial, ed evitare il corsivo o usarlo in porzioni molto limitate di testo. Utilizziamo una giusta dimensione del font: meglio non scendere sotto i 20-24pt.
- 5. Colori.** Ne bastano 3, armonici tra loro. Come scegliere la paletta? Si può usare la ruota di Itten. Possiamo associare al colore anche un valore semantico, una funzione specifica che permetta di enfatizzare le parole chiave all'interno della slide. Oppure usarlo come un elemento di rottura nella sequenza delle diapositive, colorando lo sfondo di alcune. Il rapporto tra contrasto e luminosità dei colori, infine, dev'essere calibrato per garantire leggibilità.
- 6. Icone.** Aiutano a semplificare i concetti, soprattutto quelli più astratti e, a differenza delle immagini, trasmettono una sola informazione alla volta, non vanno contestualizzate e sono facilmente riconoscibili.
- 7. Template.** Predisporre uno schema generale come assegnare una funzione a ogni zona della slide, ad esempio, in alto a sinistra inserire sempre titolo-sottotitolo e riproporlo ovunque, aiuterà a mantenere la coerenza e a fare economia di spazio: l'occhio del lettore dovrà elaborare solo il contenuto che varia, ignorando quanto già metabolizzato.

Inoltre, esistono diversi software che consentono di trasformare le nostre slide in veri e propri tutorial audio-video, senza dover ricorrere necessariamente a un esperto o un tecnico specializzato. Tra i più diffusi e semplici da utilizzare ci sono: Articulate, Adobe Captivate e iSpring. Oltre a disporre di una vasta libreria di temi e oggetti predefiniti, l'utilizzo di questi programmi permette di: inserire file audio e sincronizzarli con le slide attraverso una timeline; impostare la sequenza di visualizzazione (l'utente potrà o meno saltare da una slide all'altra); includere quiz interattivi e survey; inserire video ed oggetti realizzati in Flash; aggiungere avatar; pubblicare il prodotto in diversi formati, tra cui lo SCORM che è compatibile con i principali LMS.

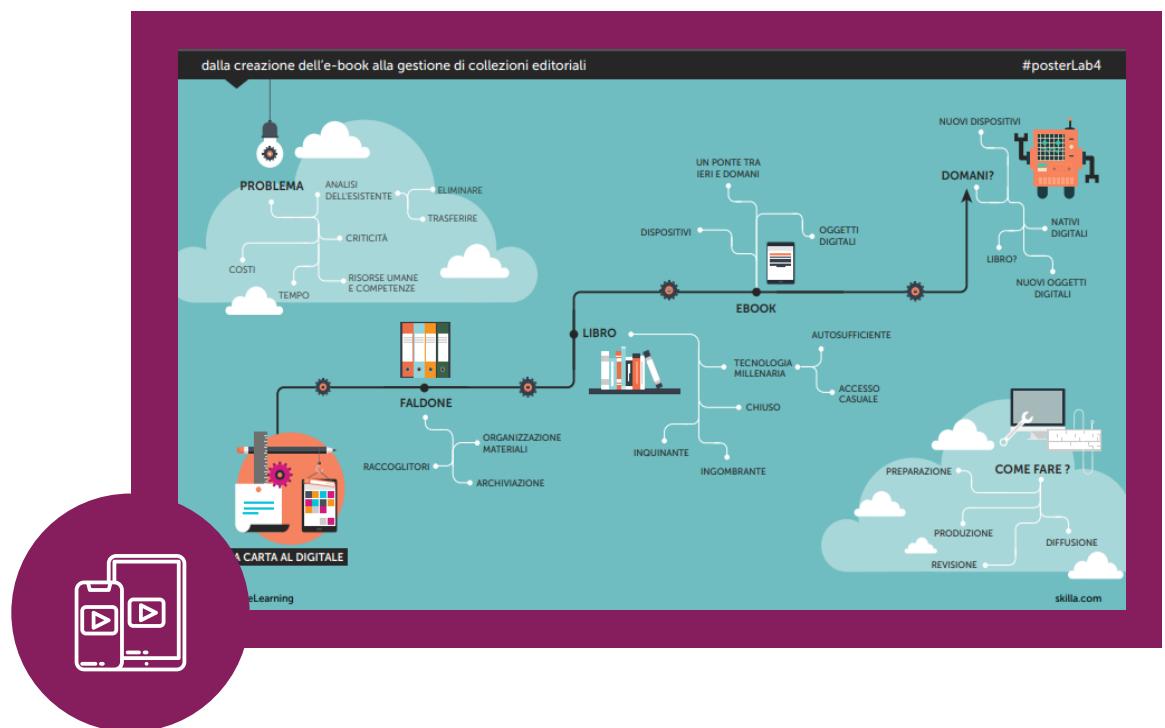
The image shows two side-by-side screenshots of software interfaces. On the left, a screenshot of 'Redesign delle slide - testo e grafica' from 'dal PowerPoint al tutorial multimediale'. It displays a grid-based layout for a slide titled 'Complicare è facile, semplificare è difficile'. The interface includes sections for 'TESTO', 'TEMPLATE', and 'ICONI', with various design tips and icons. A circular icon at the bottom left contains a smartphone and tablet icon with the text 'Scelta del software' and 'eLearning'. On the right, a screenshot of 'posterLab2' showing a template with three blue rectangular boxes. A pink starburst icon labeled 'PREMIUM' is positioned above the template. A circular icon at the bottom left contains a smartphone and tablet icon with the text 'Utilizzo del software' and 'SCORM'.

Dalla creazione di e-book alla gestione di collezioni editoriali

Abbiamo tante dispense cartacee, come trasformarle in e-book sfogliabili e interattivi? Posso inserire link, filmati, contenuti multimediali? Ci sono software che posso utilizzare? Come posso gestire una collezione editoriale di e-book in azienda? È possibile e auspicabile passare dalla documentazione cartacea alla documentazione digitale, allo scopo di realizzare un paperless office?

In azienda abbiamo probabilmente molto materiale tradizionale: faldoni, cartelle, buste di plastica, raccoglitori (che servono a raggruppare e archiviare i documenti cartacei) e libri. Il libro, dopo tutto, è uno strumento tecnologico avanzato. Basato sul principio della ruota, il dorso fa da perno e le pagine ruotano permettendo un accesso casuale ai contenuti facilitato da elementi paratestuali (indice, numeri di pagine, capitoli). Tuttavia, la carta è pesante, ingombrante, inquinante.

Il digitale, invece, è poco ingombrante, poco costoso, facilmente aggiornabile e condivisibile. La lettura su monitor poteva apparire più faticosa della lettura su carta, ma negli ultimi tempi i monitor sono diventati sempre più grandi, più stabili e più nitidi, e la diffusione del touch screen e dei dispositivi mobili ha enormemente migliorato la lettura digitale rendendola più confortevole. Si può spostare tutto su digitale e usare la carta solo quando non se ne può fare a meno. Il passaggio dal cartaceo al digitale richiede strategia, metodo, competenze, investimenti.



Produrre in autonomia percorsi eLearning —

Come formare un team interno in grado di sviluppare percorsi eLearning in autonomia? Quali professionalità servono? Quanto tempo ci vuole? Quando conviene produrre all'interno e quando invece acquistare corsi eLearning? Posso produrre in autonomia anche filmati televisivi dove i protagonisti siamo noi? Può essere un'esperienza motivante per le persone?

Produrre in autonomia percorsi eLearning non è poi così difficile! Con l'autoproduzione si possono implementare corsi formativi personalizzati, secondo il proprio bisogno e necessità, senza dover obbligatoriamente comprare o adattarsi a pacchetti preconfezionati. Per prima cosa bisogna verificare di avere gli elementi fondamentali: i **contenuti** per alimentare ed erogare i corsi; persone che abbiano **competenze** nello sviluppo di contenuti multimediali (spesso e soprattutto all'inizio, una sola persona si occupa di più cose); **strumenti** tecnologici e di authoring (non occorrono PC di ultima generazione o software costosi); almeno un **amministratore/manager** di una piattaforma LMS o di un ambiente virtuale per gestire corsi e discenti (la piattaforma può essere open source o commerciale); una **pianificazione** o progetto di cosa si vuole fare; il **tempo** necessario per organizzare il tutto.

Analizziamo, in sintesi, i passaggi organizzativi che ti consentono di intraprendere la giusta strada. Per prima cosa è importante fare un'**indagine conoscitiva** sul fabbisogno formativo (p.es della tua azienda) e **individuare i ruoli** sfruttando le migliori attitudini delle persone a disposizione (grafico, supervisore dei contenuti, ecc.). Con il loro supporto sarà possibile implementare i primi corsi, partendo da quelli più semplici da realizzare (non dimenticare di testarli dall'inizio alla fine prima di erogarli), monitorarli, gestirli e dare alle proposte la giusta visibilità (locandine, inviti, reminder, newsletter). Una seconda fase consiste nel **valutare i corsi erogati**, considerando i feedback degli utenti, e correggere eventuali errori commessi. È importante limitare i tempi di fruizione dei corsi a un massimo di otto settimane e prevedere le esigenze dei discenti predisponendo un tutoraggio online, forum di discussione e supporto post-aula. Infine, andranno **consolidate le competenze dei formatori/creatori di corsi** mediante aggiornamento costante (authoring tool, blog, eventi formativi, gruppi di professionisti). Potrà essere necessario reclutare e formare nuovi formatori sia per la creazione dei corsi, sia per la gestione del portale di eLearning e per implementare nuovi corsi a maggiore complessità e interattività.

Acquisite le dovere competenze, non resta che utilizzare nei tuoi corsi futuri qualche strategia per aumentarne il valore. Ecco alcuni suggerimenti: motiva i tuoi learner, prevedendo percorsi di **gamification**; includi elementi che sviluppano la loro autonomia e competenza come le **certificazioni**; inserisci la formazione online in un percorso di **blended learning**; non dimenticarti del **microlearning**, è fresco, veloce ed immediato; cura l'**aspetto grafico** dei corsi.



Internal learning experience: formatori interni verso l'Academy —

La progettazione di una Corporate Academy richiede sicuramente un grande investimento in termini di risorse organizzative e umane e implica necessariamente la definizione di una vision dell'Academy che riconosca alla formazione e alla diffusione del sapere il ruolo di protagonista assoluto nella crescita e nello sviluppo competitivo dell'azienda.

Viviamo all'interno di un sistema complesso e mutevole: per crescere e svilupparsi ogni azienda deve riuscire a adattarsi ai mutamenti, rinnovandosi ed evolvendo per imparare a trovare nuove risposte a nuovi problemi. Tutto ciò può avvenire solo attraverso la crescita delle persone che la abitano.

L'Academy, in questa ottica, diventa il cuore dell'ecosistema: è il "luogo" della formazione, dove le persone imparano a cambiare, a crescere, a adottare nuovi comportamenti e sviluppare nuove competenze. Di fronte a nuovi modelli competitivi e relazionali, l'Academy aziendale rappresenta, quindi, lo strumento più adatto per la creazione e la diffusione di una cultura dell'organizzazione che ponga la conoscenza al centro di un processo virtuoso, partecipativo e condiviso, finalizzato alla definizione di strategie e di percorsi di crescita delle persone.

Per identificare gli ambiti e le modalità d'azione delle Corporate Academy è necessario concentrarsi su 4 aspetti.



1. Attivare una rete di collaborazione. Sono coinvolte le aree e le funzioni aziendali che devono garantire impulso e supporto al progetto: a partire dalla direzione, passando per coloro che nell'organizzazione presidiano l'ambito formativo, fino a coinvolgere sia gli IT che la comunicazione interna.



2. Attivare e alimentare collegamenti, relazioni, sinergie. È fondamentale la collaborazione tra i vari soggetti aziendali, con l'obiettivo comune della crescita e della condivisione del sapere strategico.



3. Predisporre il processo di riorganizzazione della gestione della conoscenza. La conoscenza è intesa come motore dello sviluppo aziendale e la trasformazione, partendo dalla formazione, deve coinvolgere tutte le aree che intervengono in favore dello sviluppo e della condivisione delle competenze aziendali.



4. Sviluppare un adeguato ambiente tecnologico. Oltre all'infrastruttura, devono essere garantite le competenze necessarie per gestirla e metterla al centro della fitta rete di scambi e relazioni tra i vari soggetti. L'ambiente tecnologico ridefinisce lo spazio della condivisione, le logiche degli scambi e delle relazioni e le modalità di accesso e partecipazione.

La fase di progettazione di una Corporate Academy richiede pertanto un focus sulle competenze digitali dell'organizzazione, che dalla consapevolezza del livello di partenza identifica il fine a cui tendere e il relativo percorso. L'obiettivo sarà rendere tutti i soggetti aziendali protagonisti attivi del percorso di sviluppo dell'azienda verso un sistema che, grazie alla tecnologia, ridisegna il suo percorso strategico e il suo ruolo competitivo.

Scopri l'esperienza di chi ha già creato con successo la sua Academy!

L'esperienza di **FASTWEB**

L'Academy nasce come leva dello sviluppo interno del Performance Management System con la finalità di valorizzare le competenze verticali di alcuni colleghi e condividerle con l'azienda. Con l'Academy, Fastweb intende mettere sempre più persone al centro dell'apprendimento. Cambia il paradigma: da "chi detiene la conoscenza ha il potere" a "chi mette in comune viene valorizzato". L'Academy crea occasioni di visibilità e reputazione per il relatore all'interno dell'azienda (e favorisce l'employer branding). È, inoltre, fonte di engagement diretta per il relatore e indiretta per l'azienda. Il dipendente non è più solo consumatore, ma anche pro-

duttore di informazione per l'azienda (prosumer). Il ruolo del training si evolve, così, da "distributore della formazione" a reale "business partner" della linea per contribuire più strategicamente alle esigenze di business dell'azienda, integrare il catalogo con sempre maggiori titoli attinenti a temi strategici, impostare metodologia e cornice strategica e delegare parte della progettazione e della gestione operativa dei corsi ai relatori. I relatori si evolvono verso ruoli di tutorship e acquisiscono competenze aggiuntive (progettazione dei corsi, digitalizzazione dei contenuti, ecc.) riprendendo anche il ruolo di ambassador del modello formativo, verso la learning organization e l'apprendimento organizzativo.

3 consigli utili da **FASTWEB**

- 1. Identificare temi strategici per il business:** indirizzare la formazione su temi strategici sui quali vi è forte commitment da parte della Direzione. Lasciare aperta la candidatura dal basso attraverso il Performance Management System.
- 2. Relatori su aree tematiche:** costruire un team di relatori ognuno specializzato su specifiche aree e non su un singolo titolo.
- 3. Formatori digitali e leader led training:** far evolvere il team dei relatori verso il ruolo di formatore digitale (trasformare i contenuti e/o erogare nuovi strumenti) e coinvolgere relatori-manager per creare ulteriore commitment sull'importanza dell'apprendimento e per sviluppare la leadership in modo coerente al manager 2.0.



CAPITOLO 5 —

Progettare contenuti per l'eLearning

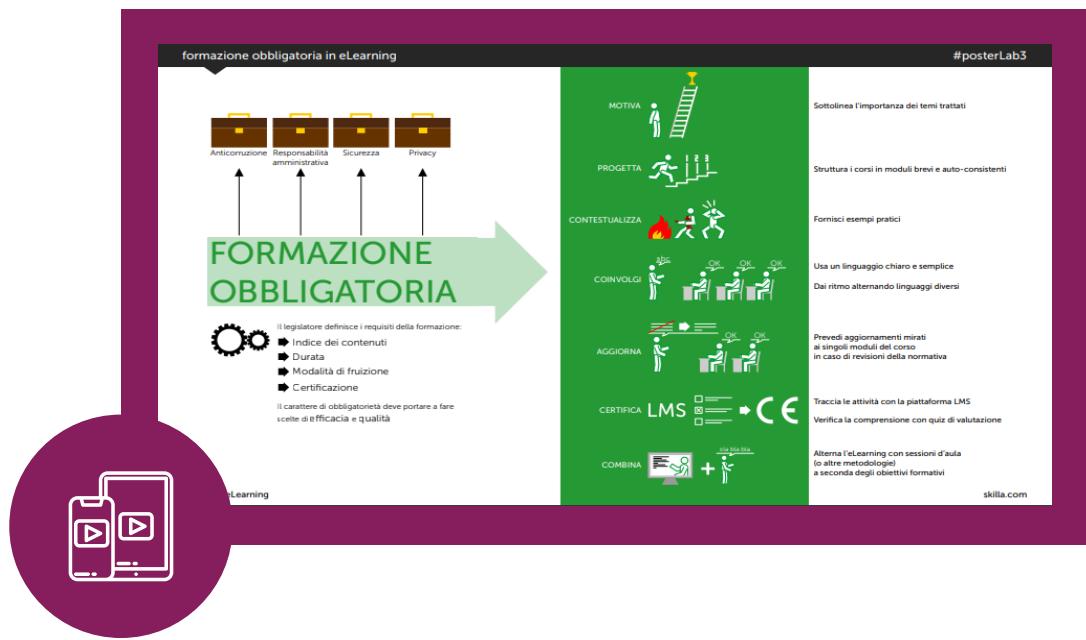
Formazione obbligatoria —

Quando parliamo di formazione obbligatoria, cosa ti viene in mente? Di sicuro lezioni noiose e interminabili: non sarebbe ora di cambiare?

Nelle grandi organizzazioni di tutti i settori la formazione obbligatoria è tipicamente quella in materia di salute e sicurezza, la formazione sul codice della Privacy e quella sul D.lgs. 231. Negli ultimi anni, vi è la tendenza da parte del Legislatore a definire i requisiti della formazione come l'indice dei contenuti, la durata, le modalità di fruizione e certificazione. Il risultato? Corsi strutturati secondo tali disposizioni, ma che non vanno oltre l'obbligo normativo; scelte fatte in economia e dettate quasi sempre dalla fretta di mettersi in regola giustificano corsi lunghi, soporiferi e decontestualizzati. Come possiamo rendere coinvolgenti i corsi di formazione obbligatoria? Come attivare la partecipazione e l'applicazione delle disposizioni normative?

Ti suggeriamo 5 regole d'oro!

- 1. Motivare.** Stimolare le persone e spiegare loro l'importanza dei temi trattati.
- 2. Modulare.** Investiamo tempo e risorse sulla progettazione del corso per strutturare i testi della normativa in moduli brevi e auto-consistenti; il percorso deve essere vissuto per fasi, al termine di ognuna delle quali si raggiunge un obiettivo.
- 3. Contestualizzare.** Errore assolutamente da evitare è quello di riportare nei corsi i contenuti della normativa così come sono: vanno contestualizzati fornendo esempi pratici e situazioni tipo.
- 4. Coinvolgere.** Usiamo un linguaggio chiaro, semplice, variamo i ritmi della formazione, usando linguaggi diversi, e perché no, alterniamo i contenuti del Legislatore con la formazione comportamentale.
- 5. Percorsi Blended.** Aula o eLearning? Una scelta non esclude l'altra: l'aula non scompare, ma riveste un nuovo significato. I contenuti dell'aula verteranno su dimostrazioni pratiche, contenuti tecnici, tematiche delicate, simulazioni. I contenuti eLearning supporteranno l'aula focalizzandosi sulla normativa e sulla riflessione personale.



Induction dei neoassunti

Posso gestire i programmi di induction in eLearning? Come fare? Quali contenuti posso gestire? Ci sono esperienze di onboarding multimediale di successo? Come riutilizzare i vecchi materiali d'aula e trasformarli in eLearning?

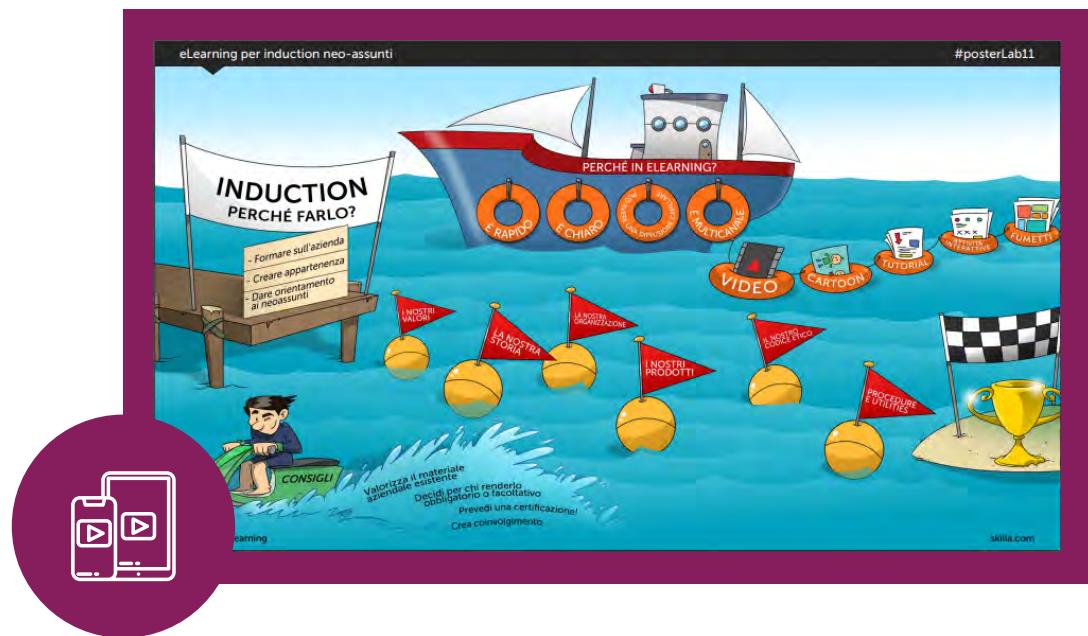
I percorsi di induction formano i dipendenti sull'azienda, ma non solo: creano appartenenza, motivano e danno un orientamento concreto a chi entra nell'organizzazione e a chi ne è già parte.

I percorsi in eLearning di induction sono molto importanti per le aziende: rappresentano un modo efficace e rapido per formare i nuovi dipendenti su tutti gli aspetti dell'organizzazione e, inoltre, possono essere estesi a tutta la popolazione aziendale, sia senior che junior. La loro efficacia è data anche dalla capacità di raggiungere persone con diversi stili di apprendimento, grazie alla vasta gamma di linguaggi multimediali e formati che è possibile utilizzare, come ad esempio cartoon, tutorial audio-video, fiction, PDF e altri ancora.

Ecco 5 punti fondamentali da seguire per creare percorsi di onboarding!

- 1. Riutilizzare.** È importante fare una ricognizione di quanto già pronto in azienda, affinché non vada perduto e diventi, invece, un patrimonio collettivo. Se c'è del materiale cartaceo, è utile trasformarlo in multimediale così da poter continuare a utilizzarlo.
- 2. Tracciare.** È importante decidere se si vuole rendere il percorso obbligatorio per tutti gli argomenti o solo per quelli riguardanti le normative e le procedure sulla sicurezza. Inoltre, è possibile differenziare la propedeuticità, decidendo di rendere il percorso fruibile liberamente da parte dei senior dell'azienda.

- 3. Certificare gli obiettivi raggiunti.** Prevedere un certificato per chi termina il percorso consente non solo di monitorare lo stato di completamento a livello aziendale, ma anche di motivare i dipendenti ad arrivare fino alla fine.
- 4. Coinvolgere.** Rendere il percorso variegato e coinvolgente stimola i dipendenti a fruirlo, migliorando al contempo l'apprendimento. Non deve essere per forza qualcosa di complicato: bastano dei quiz o dei semplici giochi per alleggerire e rendere divertenti anche gli argomenti più impegnativi.
- 5. Curare la coerenza.** È fondamentale ricordare che lo scopo dei percorsi di induction: al di là del formare i neoassunti su aspetti determinati di un'organizzazione, è quello di facilitarne l'orientamento e l'inserimento. Per questo è importante curare la visione d'insieme e rimanere sempre coerenti con il proprio obiettivo.



3 consigli utili da CRIF

- 1. Fornire coerenza:** trasferire lo stesso messaggio a tutti i neoassunti.
- 2. Messaggi chiari e snelli:** l'utilizzo di immagini, video e grafiche aiuta a trasferire in modo chiaro e snello il messaggio.
- 3. Facilitare l'orientamento:** fornire visione di insieme e rendere il percorso variegato e coinvolgente.

3 consigli utili dall'UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

- 1. Analizzare le esigenze:** saper motivare adeguatamente ogni scelta progettuale, metodologica e tecnologica.
- 2. Fare rete:** coinvolgere nelle motivazioni e nel progetto i ruoli applicati e i potenziali sponsor interni.
- 3. Mantenere il contatto:** un tutoraggio efficace contribuisce alla riuscita del progetto.

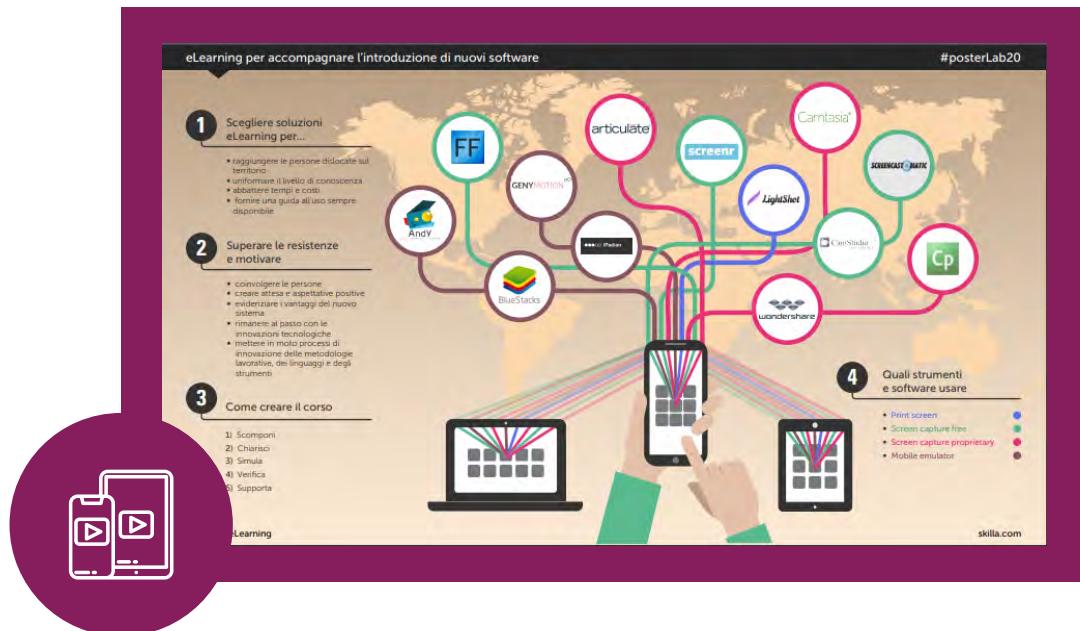
Formazione su nuovi software —

Accompagnare le persone in un percorso dedicato all'introduzione di nuovi software in azienda è una delle sfide più interessanti nel mondo dell'e-Learning. L'eLearning, infatti, rappresenta un valido supporto per l'alfabetizzazione in tema di nuovi software, capace di assicurare efficacia e rispetto dei tempi di apprendimento di ogni persona. Come coinvolgere e motivare l'intera organizzazione vincendo l'iniziale resistenza che si presenta di fronte al cambiamento? L'esperienza aziendale ci ha insegnato che l'implementazione di nuovi sistemi IT viene difficilmente recepita quando i benefici e i vantaggi non sono chiari ai destinatari. Cavalcare l'onda del cambiamento tecnologico, ingaggiando il maggior numero di colleghi, però, è possibile usando strumenti quali video spot, mascotte, cartoon, infografiche, gadget e mousepad, che forniscono indicazioni utili in modo accattivante.

Grazie a questi 5 preziosi consigli, creare una vera e propria guida all'uso del nuovo software sarà ancora più semplice!

- 1. Scomporre.** Suddividere i contenuti in unità didattiche autoconsistenti all'interno di una guida on demand pratica ed efficiente: l'utente deve avere a portata di mano la soluzione ai suoi problemi in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo. Gli approfondimenti e le funzionalità avanzate possono essere trattati separatamente con schede PDF o sessioni d'aula.
- 2. Chiarire.** Utilizzare un linguaggio semplice e accurato, che non dia per scontata la conoscenza di termini tecnici.
- 3. Simulare.** Ricorrere a degli esempi che siano realistici e fedeli, servendosi di screen capture.
- 4. Verificare.** Progettare test intermedi o finali per appurare l'apprendimento che assicurano la memorizzazione dei passaggi chiave.
- 5. Supportare.** Introdurre nella guida materiali come glossario e FAQ con i relativi contatti per l'assistenza diretta, così che l'utente abbia sempre un punto di riferimento costante.

E infine, affrontate positivamente ogni cambiamento trasmettendo entusiasmo!



Formazione sul prodotto —

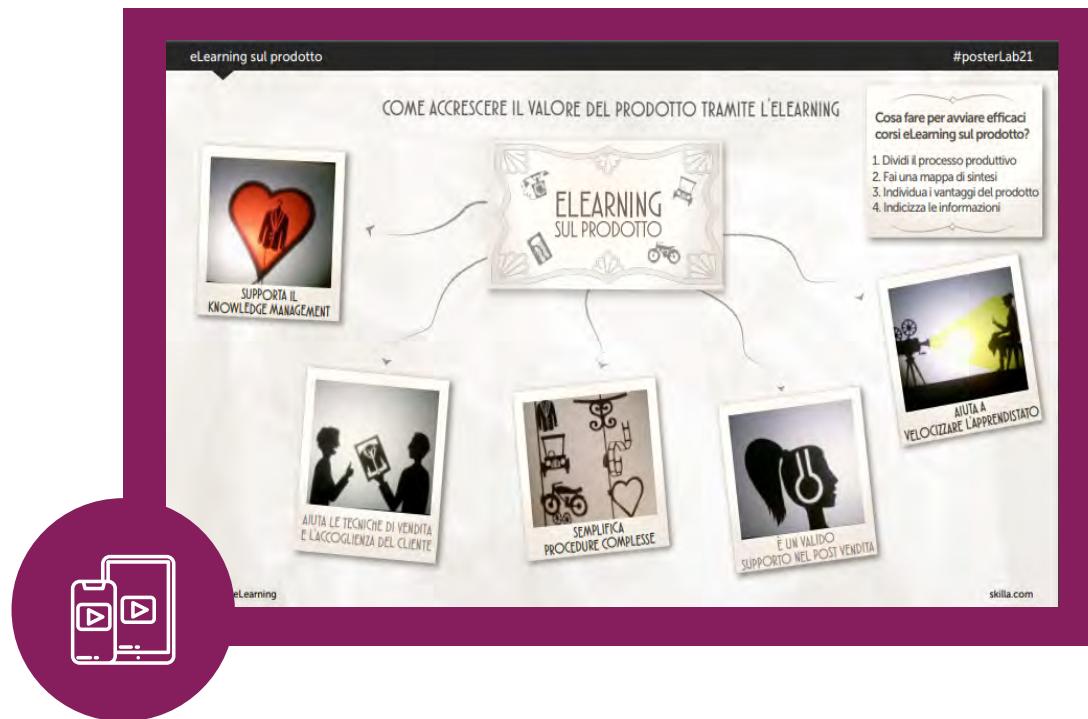
Vorremmo presentare le caratteristiche e i vantaggi dei nostri prodotti in eLearning, per la rete vendita, distributori e rete di assistenza, come fare? Possiamo introdurre anche le specifiche tecniche di vendita? Possiamo utilizzare parti di questi corsi anche per i servizi di post-vendita e per fidelizzare i clienti?

Knowledge management ed eLearning si incontrano. Il nostro prodotto, che sia un bene tangibile o un servizio, è ciò che facciamo, ciò che sappiamo fare. Crediamo nel nostro prodotto, ne andiamo fieri, lo curiamo, lo conserviamo, lo conosciamo nel dettaglio.

Ecco 4 buoni motivi per valorizzare il nostro prodotto tramite l'eLearning!

- 1. Memoria del know-how.** L'eLearning sul prodotto semplifica il knowledge management e aiuta a gestire il passaggio di conoscenza tra le generazioni. Ciascuna persona impegnata in produzione possiede un sapere preziosissimo, che rischia di andare perduto se non viene condiviso e conservato. I corsi di formazione online che raccolgono, filmano e spiegano questo patrimonio di conoscenze, assicurano che il sapere e il saper fare dell'azienda vengano preservati. Il video è il canale privilegiato per la conservazione del sapere manuale, del saper fare, difficilmente descrivibile a parole.

- 2. Formazione.** L'eLearning sul prodotto favorisce l'apprendistato e la formazione sulle procedure produttive. I corsi online sul prodotto aiutano a comunicare procedure complesse e quindi contribuiscono a formare tutti gli addetti alla produzione in modo omogeneo e veloce. Corsi ben fatti consentono di apprendere più velocemente.
- 3. Consapevolezza.** Corsi di formazione online sul prodotto fanno aumentare le vendite! La conoscenza del prodotto è la base su cui si fonda qualsiasi processo di vendita. I corsi online rendono più semplice presentare le caratteristiche e i vantaggi dei nostri prodotti ai clienti. Materiali di facile consultazione possono essere utilizzati nel momento della presentazione e interrogati on demand per rispondere a quesiti specifici. Corsi sulle tecniche di vendita e sull'accoglienza del cliente contribuiscono a formare le competenze necessarie per essere efficaci e raggiungere gli obiettivi di vendita.
- 4. Post-vendita.** L'eLearning sul prodotto rafforza il servizio post-vendita. Gli operatori dell'assistenza e del post-vendita hanno il compito di trasformare l'esperienza di utilizzo del prodotto in ricordi di qualità. Il sapere tecnico che devono possedere gli addetti al post-vendita può essere trasformato in agili lezioni audio-video. I corsi, inoltre, possono essere consultati rapidamente per la gestione dell'help desk, in modo che gli operatori possano essere efficaci e veloci nella risposta ad ogni dubbio o problema del cliente, da cui arriva nuova linfa vitale per ideare e rinnovare il nostro prodotto.



Creare una rete vendita di successo significa potenziare le opportunità di crescita e di sviluppo dell'intera azienda, trasferire contenuti, mettere a disposizione dei venditori tecniche e conoscenze in grado di migliorare la relazione con il cliente in tutte le fasi del processo di vendita e l'organizzazione del tempo.

Il **mobile learning** rappresenta per questo la soluzione vincente! Infatti, consente di trasformare la formazione da attività da subire in maniera passiva ad attività da modulare in base alle specifiche esigenze di ciascun venditore, costantemente a disposizione per supporto, aggiornamento e allenamento.

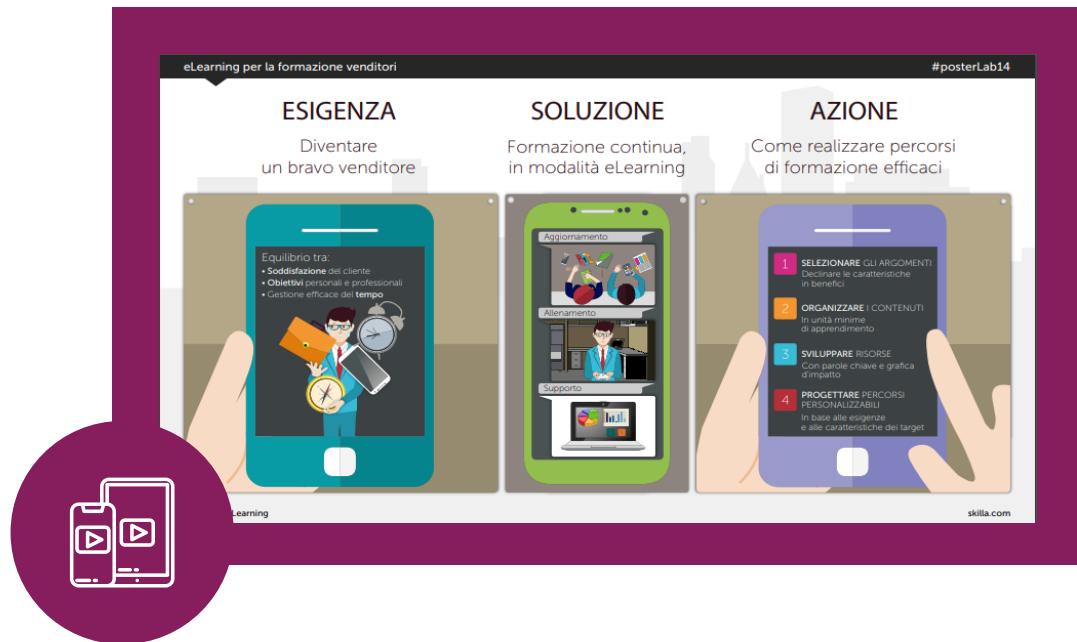
La portabilità dei dispositivi mobile aumenta la produttività del fattore tempo, estendendo la fruizione a tutti quei momenti dell'attività lavorativa, tipicamente improduttivi, come gli spostamenti o le attese, durante i quali è invece possibile accedere al patrimonio formativo aziendale e rendere più efficace l'attività di vendita stessa.

Vediamo come realizzare percorsi di formazione utili ed efficaci in 4 passi!

- 1. Selezionare i contenuti.** Valutare attentamente cosa dire. L'efficacia si coniuga con la sintesi e la puntualità delle informazioni. Evitare lunghe descrizioni dei prodotti, ma declinare sempre le caratteristiche in benefici per i diversi target dei clienti.
- 2. Organizzare i contenuti.** La formazione in modalità mobile è discontinua e parcellizzata. I contenuti devono essere granulari, organizzati in unità minime di apprendimento autoconsistenti, in modo da consentire una fruizione non lineare, ma strutturata in funzione del tempo a disposizione o delle esigenze formative.
- 3. Sviluppare risorse di impatto e di facile memorizzazione.** Combinare l'uso di parole chiave a una grafica accattivante per facilitare la memorizzazione dei concetti e dei passaggi principali. Infatti, attraverso una sapiente rappresentazione grafica dei contenuti si semplifica l'assimilazione dei contenuti e si potenzia l'apprendimento. Ottimo anche l'uso di infografiche e visual thinking.
- 4. Personalizzare.** Realizzare percorsi personalizzabili e autonomi in base alle esigenze e alle caratteristiche di ciascun venditore.

Bisogna quindi partire dalla consapevolezza che non è il venditore che deve adeguarsi a schemi rigidi e obsoleti, ma è la formazione che deve modellarsi sulle esigenze organizzative e conoscitive di ciascun venditore, progettando percorsi agili e flessibili.

Qui tre consigli utili da chi ha già costruito percorsi eLearning per la formazione di rete vendita.



3 consigli utili da MANPOWER

- 1. Capitalizzare:** utilizzare i materiali e le buone pratiche aziendali.
- 2. Coinvolgere:** far partecipare i colleghi alla definizione dei nuovi contenuti.
- 3. Promuovere:** identificare sponsor interni che aiutino a favorire il cambiamento.

Performance Management —

Abbiamo un programma di performance management, dobbiamo formare valutatori e valutati sulle competenze chiave del programma, possiamo utilizzare l'eLearning? Come dare una rapida visione d'insieme delle tappe fondamentali del nostro processo di performance management? Come legare il momento della valutazione ai percorsi di formazione e sviluppo delle persone?

I sistemi di performance management sono una grande opportunità per sancire un patto di fiducia tra azienda e persone. Prendiamo ad esempio un albero: guardiamo alla sua chioma come agli obiettivi da raggiungere. L'albero è una metafora che ci permette di pensare al performance management come a un processo di crescita: un procedimento che inizia dalle radici, fino a raggiungere la chioma. Al fine di attivare un percorso di sviluppo, è necessario passare per questa prima fase: focalizzare gli obiettivi da raggiungere. Quali sono gli obiettivi di un percorso formativo a supporto del performance management?

In primo luogo, dobbiamo pensare a dare una **visione chiara** di tutto il processo di performance management: le singole fasi del ciclo annuale di valutazione vengono generalmente vissute in maniera isolata e non è chiara la linea di continuità da seguire per dare significato e reale efficacia a tutto il processo.

Restituire una **risposta mirata** ai piani di sviluppo individuale è un altro obiettivo importante. Ogni persona è unica e può crescere in maniera differente a seconda del supporto e delle opportunità che gli vengono date: i percorsi vanno adattati al singolo individuo.

Non dobbiamo dimenticare di creare un innesto tra sistemi di valutazione, formazione e sviluppo per dare continuità, armonia e senso compiuto a tutti i cicli organizzativi. In quest'ottica è importante **supportare i valutatori**, per accrescere la consapevolezza dell'importanza del loro ruolo nell'organizzazione aziendale, e fornire gli strumenti utili per accompagnare i valutati nel loro percorso di crescita.

Supportare i valutati è, infatti, essenziale per far scattare in loro la scintilla dell'auto-apprendimento e la motivazione necessaria per attuare un cambiamento mirato al miglioramento personale. Attenzione: il livello di consapevolezza e motivazione delle persone va tenuto alto durante tutto il ciclo di gestione.

Infine, tra gli obiettivi da porsi, ci dev'essere il fornire una **guida all'uso degli strumenti operativi** a supporto delle varie fasi del performance management: permetterà di vivere più serenamente i vari passaggi (es. software gestionali, momenti di confronto o altro).

Per raggiungere questi obiettivi bisogna partire dalle radici: un metodo vincente è risolvere i problemi che si presentano durante le diverse fasi del processo di performance management (assegnazione, obiettivi, feedback, valutazione, performance, etc.).

Affidiamoci a 7 strumenti.

- 1. Rappresentazioni visive.** Servono a dare una rappresentazione complessiva del processo e illustrare finalità, attività, output di ogni singola fase.
- 2. Rappresentazioni in forma di video e cartoon.** Utili per creare consapevolezza, responsabilità, motivazione, senso di appartenenza.
- 3. Tutorial audio-video.** Sono strumenti efficaci per illustrare le fasi del processo, dare indicazioni operative e mettere a disposizione una guida all'uso, sempre disponibile per valutatori e valutati.
- 4. Pillole formative sulle soft skill.** Ci aiutano a creare percorsi di sviluppo personalizzati sulle competenze da mettere a disposizione dei valutati e per affiancare il valutatore durante tutto il processo, in particolare durante il delicato colloquio di feedback.

- 5. Manuali.** Da fornire in forma cartacea o digitale ai valutatori per vivere la valutazione come una grande responsabilità e aiutarli a non commettere gli errori più comuni.
- 6. E-book.** Con un e-book possiamo raccontare efficacemente il sistema delle competenze e gli indicatori comportamentali, fornendo esempi e consigli pratici.
- 7. Campagne di comunicazione integrata.** Utilizzando diversi strumenti come, ad esempio, newsletter, cartellonistica, concorsi, possiamo diffondere il sapere e creare senso di appartenenza.



Qualità del front-line —

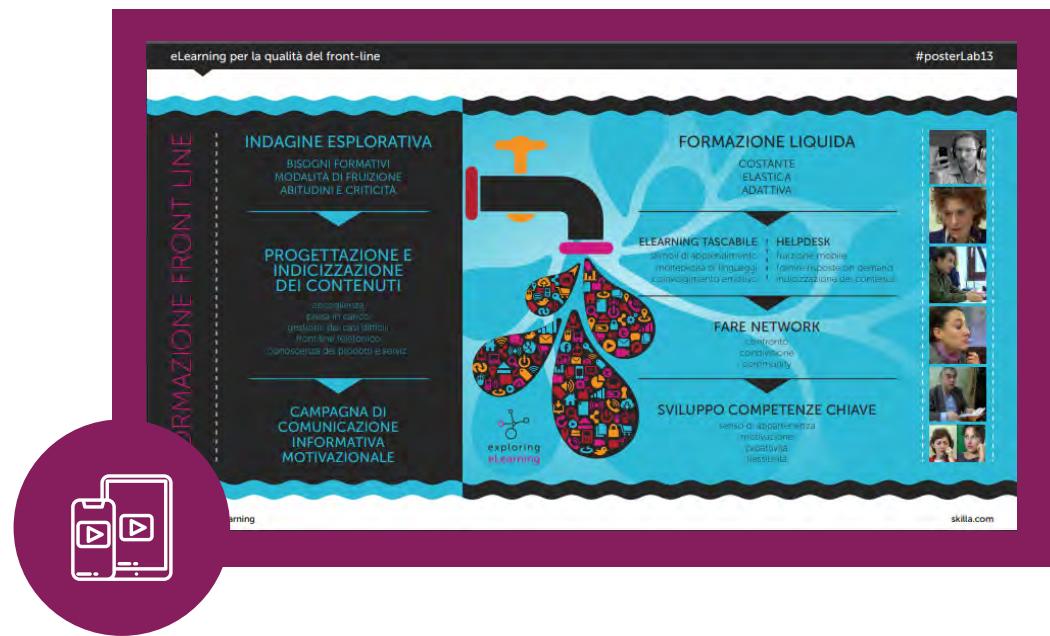
Come formare online il personale a diretto contatto con i clienti? Come migliorare la qualità dell'accoglienza e della presa in carico del cliente allo sportello e nel punto vendita? Come stimolare attraverso corsi eLearning la proattività nel servizio e nella vendita?

Una formazione adeguata può supportare il front-line nel risolvere i problemi; migliorare la relazione con i clienti; vivere meglio la propria professionalità; sviluppare competenze.

Prima di avventurarsi nella progettazione di un corso eLearning sul front-line è essenziale programmare un'indagine esplorativa. Trovandoci di fronte a numerosi contesti così diversi tra loro, è bene indagare direttamente sul posto i bisogni formativi e le modalità ottimali di fruizione. Motivazione, senso di appartenenza, proattività e flessibilità sono le competenze chiave per sviluppare partecipazione e voglia di migliorare.

Ma come dev'essere un corso eLearning di questo tipo?

- 1. Liquido.** Una delle difficoltà che accomunano tutti i settori è la mancanza di tempo e di spazio. Gli operatori, essendo sempre a diretto contatto con il cliente, non hanno momenti di concentrazione pura da dedicare a un percorso formativo, le interruzioni sono numerose e spesso anche gli spazi a disposizione sono improvvisati. La prima caratteristica che deve avere un corso di formazione sul front-line, quindi, è quella che potremmo chiamare liquidità: dev'essere costante, elastico, adattivo. I corsi devono essere progettati in micro-pillole da vivere come stimoli all'apprendimento, come input veloci, dal taglio prettamente operativo, e dai consigli subito applicabili.
- 2. Smart.** Meglio una formazione da vivere come una guida all'uso, sempre disponibile, indicizzata per poter dare al cliente le risposte giuste al momento giusto: una sorta di eLearning tascabile da utilizzare all'occorrenza. Per fare ciò, non possiamo prescindere dalla fruizione mobile: tablet e smartphone sono i media più adatti.
- 3. Social.** Fornire esempi, situazioni tipo e portare al confronto con gli altri colleghi è indispensabile: facciamo network! La formazione scaturisce anche dal confronto e dalla condivisione delle esperienze, degli errori, dei successi delle persone. Perché, quindi, non creare una community del front-line per alimentare il senso di appartenenza all'azienda e il team work?



Formazione della leadership —

Come coinvolgere i nostri responsabili in percorsi di autoformazione sui temi della leadership? È possibile utilizzare l'eLearning per supportare percorsi di coaching e di sviluppo delle competenze manageriali? Ci sono format e contenuti emergenti per la formazione dei leader?

L'eLearning è un prezioso aiuto per l'integrazione di percorsi di coaching e il potenziamento delle competenze manageriali attraverso percorsi mirati. Anche il coaching, infatti, si muove verso il blended. Integrare percorsi di coaching e attività eLearning non solo è possibile, ma è anche estremamente fruttuoso!

L'alternanza, all'interno dei piani di sviluppo delle competenze, tra sessioni di coaching e momenti di formazione a distanza, favorisce la continuità del percorso: la persona ha di fronte a sé un tragitto unico, costellato di milestones (i momenti di condivisione in presenza con il coach) e attività intermedie (ad esempio, percorsi di formazione online) che collegate tra loro tracciano un chiaro sentiero verso la meta della crescita professionale.

Gli strumenti online, se ben utilizzati, forniscono ai percorsi di coaching un vero e proprio supporto sia a livello di pianificazione sia di gestione, a tutto vantaggio delle esigenze sempre più stringenti di tempo e flessibilità. Attraverso uno spazio condiviso in piattaforma e tool specifici, coach e coachee possono ad esempio condividere a distanza appunti e schemi di lavoro in tempo reale.

Ecco 3 ulteriori esempi di integrazione!

- 1. Reminder dalla piattaforma.** L'ambiente online invia al coach e al coachee dei reminder automatici come promemoria delle sessioni calendarizzate.
- 2. Check point su video chat.** I check point intermedi del percorso di coaching possono essere svolti tramite strumenti di interazione sincrona a distanza.
- 3. Piano di azione condiviso.** Il piano di azione può essere visionato dal coachee e modificato nei tempi e nelle attività in ogni momento.



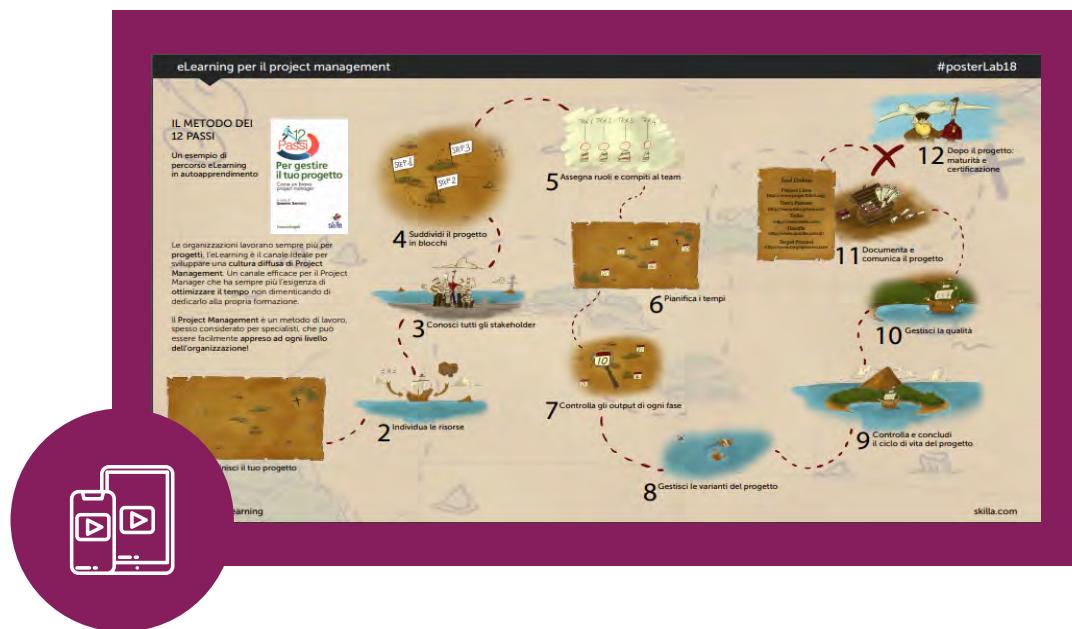
Naturalmente tale evoluzione del coaching verso il blended richiede a tutti gli attori coinvolti nel processo, in particolar modo al coach e al coachee, l'acquisizione di uno standard minimo di competenze digitali, prerequisito necessario per avvalersi in modo agevole ed efficace dei nuovi strumenti e per coglierne in pieno le opportunità e i vantaggi.

Project Management —

La nostra organizzazione lavora sempre più per progetti, possiamo utilizzare l'eLearning per sviluppare una cultura diffusa sul project management? Come fare? Posso far apprendere rapidamente l'uso di tool specifici? L'eLearning rappresenta un valido aiuto per l'apprendimento degli strumenti di project management, per una diffusione della cultura del lavoro per progetti e per gestire positivamente il cambiamento culturale che ne consegue. Il project management è un metodo di lavoro, spesso considerato per specialisti, che in realtà può essere facilmente appreso a ogni livello dell'organizzazione. Le aziende lavorano sempre più per progetti e l'eLearning rappresenta il canale ideale per sviluppare una cultura diffusa di gestione progettuale, in grado di ottimizzare il tempo da dedicare alla formazione professionale.

Vediamo: 12 passi per strutturare un'esperienza di project management.

- 1. Definire il progetto.** Trova la risposta a tutte le domande che nascono per arrivare al tuo obiettivo con le risorse che hai a disposizione.
- 2. Individuare le risorse.** Ottimizza persone, tempo e budget.
- 3. Conoscere tutti gli stakeholder.** Analizza e ascolta i tuoi stakeholder, dallo sponsor, al team di progetto, ai fruitori finali.
- 4. Suddividere il progetto in blocchi.** Individua le tappe principali.
- 5. Assegnare ruoli e compiti al team.** Stabilisci, per ogni attività, chi farà cosa e quando.
- 6. Pianificare i tempi.** Definisci entro quale data raggiungere le varie tappe del progetto.
- 7. Analizzare gli output di ogni fase.** Verifica, soprattutto, la qualità!
- 8. Gestire le varianti.** Rinegozia le risorse per arrivare alla meta.
- 9. Controllare e concludere il ciclo di vita del progetto.** Valuta quanto i risultati ottenuti si discostano da quelli desiderati, e perché.
- 10. Perseguire la qualità.** Ricerca la conformità ai requisiti richiesti e impegnati a soddisfare il cliente.
- 11. Documentare e comunicare.** Con quest'azione, avrai una guida per il team e un bagaglio di conoscenza per i progetti futuri.
- 12. Rivedere il processo.** La maturità progettuale consiste anche nel dotarsi di strumenti e metodi per migliorare continuamente nella gestione dei progetti.



Change Management —

Viviamo continui cambiamenti, stress organizzativi e innovazioni, è possibile introdurre la cultura del cambiamento continuo? Come formare alle competenze necessarie per vivere positivamente il cambiamento, anche in modalità eLearning?

Il cambiamento può essere vissuto come variabile da gestire, ma anche come una sfida costruttiva ed un'opportunità di miglioramento. Grazie all'ausilio dei corsi eLearning questo è possibile!

Anche lo sviluppo e il successo delle aziende dipendono dalla capacità di attuare e gestire i cambiamenti necessari per far fronte, possibilmente anticipandola, all'evoluzione del contesto competitivo. L'azienda si trova quindi a vivere una duplice sfida: innovare nel rispetto dei valori e della cultura aziendale.

Quali sono le fasi per avviare e condurre un percorso di cambiamento? Creare il senso dell'urgenza; costruire il team; definire la meta e comunicarla; sviluppare competenze nuove; prevedere successi nel breve periodo; consolidare i cambiamenti; integrare il cambiamento e ricercare sempre un equilibrio tra innovazione e tradizione.

Affinché ognuna di queste fasi abbia successo è necessario sostenerla con attività di formazione e comunicazione in maniera continuativa e innovativa. Non bisogna lasciare nulla al caso: pianificate con cura un progetto che accompagni e sostenga le persone lungo tutto il processo. Pianificazione significa progettare contenuti, risorse, tempi, canali per ogni singola fase. Il segreto sta nel combinare tutto in maniera equilibrata e sapiente. Possiamo scegliere tra eventi, convention, project work, pillole in eLearning, tutorial, filmati, cartoon, test, giochi, contest per non interrompere mai il flusso di comunicazione a sostegno di tutto il processo.

È necessario, però, adeguare e innovare anche il linguaggio con cui si comunica il cambiamento. Il nuovo non può camminare su strade e veicoli oramai vecchi e obsoleti. Servono creatività, fantasia curiosità e nuovi linguaggi per attirare l'attenzione e suscitare l'interesse prima e il desiderio poi di percorrere nuove strade.

Questo perché la cultura del cambiamento nasce dal sentirsi parte di un progetto positivo e dalla sensazione che un mondo migliore possa essere costruito o raggiunto, insieme.



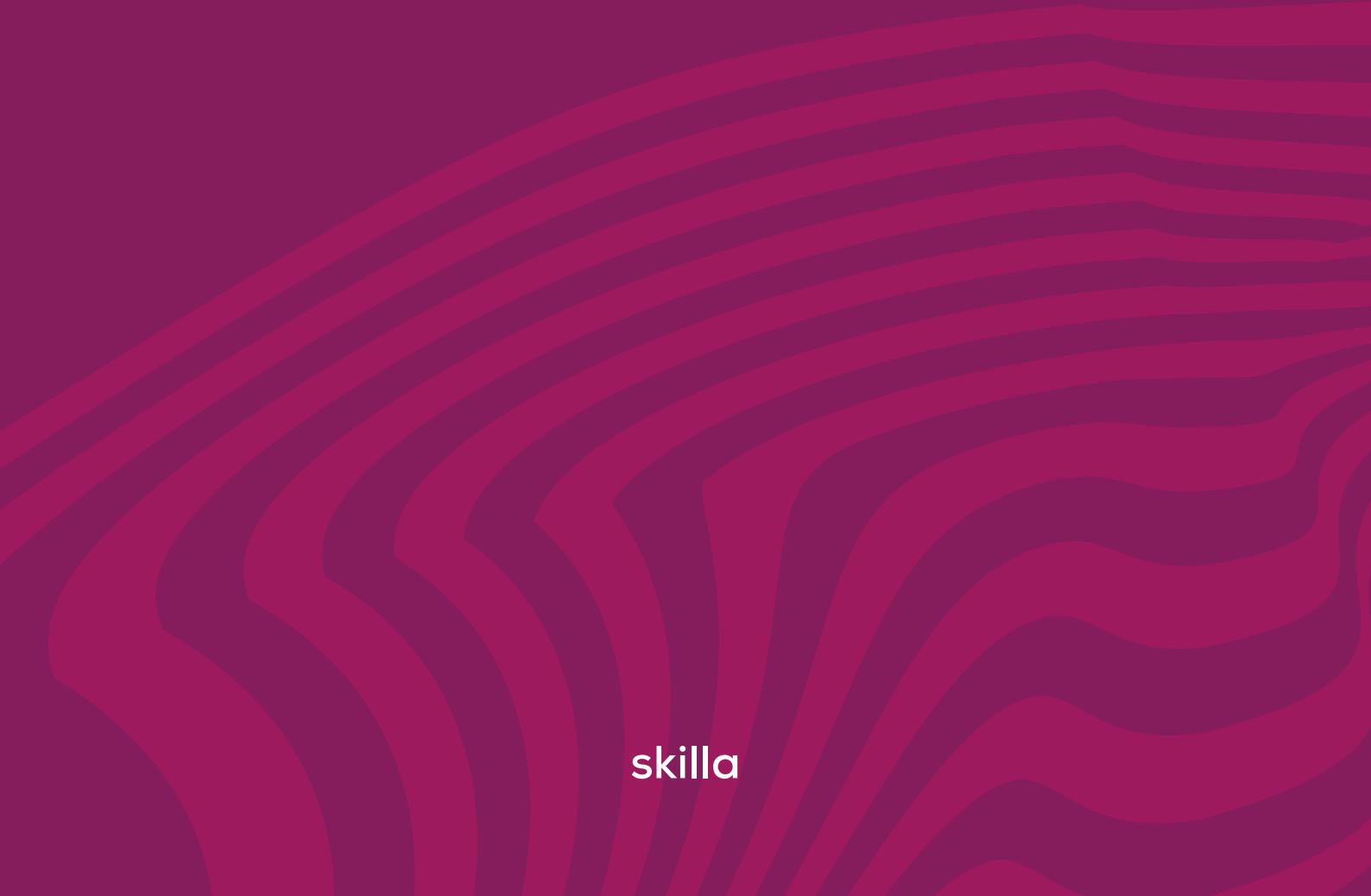
3 consigli utili da GRUPPO BANCARIO ICCREA

- 1. Comunicare.** Informare il personale sull'importanza della formazione, valore di crescita.
- 2. Creare partecipazione.** Coinvolgere il personale nella crescita dell'azienda.
- 3. Valorizzare.** Il riconoscimento del valore del proprio personale permette di creare senso di appartenenza e trattenere i talenti.



CAPITOLO 6 —

Comunicare e coinvolgere



A large, abstract graphic at the bottom of the page features several concentric, wavy bands in shades of red and maroon, creating a dynamic, radiating effect from the bottom left corner.

skilla

Quali sono le regole per un progetto eLearning coinvolgente? Come ingaggiare i partecipanti? Come motivarli alla fruizione dei corsi proposti e delle attività? Come creare e alimentare community? Che assistenza serve? Per molte persone abbiamo un problema di cultura digitale, cosa fare? Posso progettare una pagina intranet dedicata alla formazione?

Applicando le leggi del marketing alla formazione, è possibile elaborare una strategia efficace e non eccessivamente difficile da realizzare. Saranno necessari 3 step.



1. Anticipare, incuriosire, preparare. Curare il naming del progetto, creare un logo e un payoff con il messaggio chiave, senza dimenticarsi dell'estetica. Nel messaggio chiave vanno evidenziati gli aspetti positivi della formazione a distanza, legati al miglioramento delle condizioni lavorative, alle performance e al raggiungimento degli obiettivi. Fare un piano di comunicazione, individuando canali e strumenti. Mostrare ai destinatari situazioni reali, in modo che possano analizzare il valore e l'impatto del progetto sul loro futuro professionale, percependolo come una grande opportunità. Definire un patto formativo condividendo gli obiettivi di apprendimento.



2. Motivare, supportare e monitorare. Le persone, se non motivate, non imparano. Esistono diverse leve motivazionali. Successo: i partecipanti possono essere sfidati a dimostrare le loro competenze. Curiosità: sollecitare l'interesse con esempi pratici e agganci alla vita reale. Originalità: permettere ai partecipanti di esprimere idee e suggerimenti. Relazione: creare gruppi di lavoro, network e community online. Energia: rendere le persone protagoniste della formazione, consigliando tempi e modalità di fruizione, ma lasciando loro autonomia. I risultati raggiunti vanno premiati con un attestato di completamento del corso.



3. Verificare, migliorare e fidelizzare. I partecipanti ben ingaggiati possono essere spinti all'autoformazione e al mentoring. Il rating, la possibilità di commentare e di consigliare risorse formative, i premi per chi desidera continuare permettono di verificare l'apprendimento e di promuovere il miglioramento fidelizzando le persone. Una survey dopo il corso fornirà preziosi consigli per le progettazioni successive.

Vediamo l'esperienza e i consigli di un'azienda che ha vissuto in prima persona il cambiamento!

L'esperienza di WIND

Un primo tipo di approccio è il pushing: comunicare il cambiamento e invitare a partecipare. Segue un approccio pulling: con azioni che mirano a stimolare e attrarre. Il terzo tipo di approccio, infine, è fishing-pulling, con interazione social tramite blog e partecipazione tramite forum. Si mira a un engagement multicanale, partecipativo e social con nuovi paradigmi, per cui non si ragiona su inviti, in modalità d'aula o in senso gerarchico, ma si incoraggia interazione a distanza e brevità.



Organizzare e presentare l'offerta formativa —

L'offerta formativa è sempre più complessa e sono necessari strumenti digitali che la rendano navigabile, comprensibile e facilmente consultabile. L'insieme delle risorse formative, digitali e non, rappresentano per l'azienda un patrimonio da censire, organizzare, valorizzare e presentare in modo chiaro, efficace e utile. L'offerta formativa così riorganizzata costituisce l'ambiente ideale dove formatori e utenti possono muoversi per la costruzione di percorsi modulari e personalizzabili per target, ruolo e competenze.

Quali sono i punti da tenere presenti nella progettazione dell'offerta formativa attraverso strumenti digitali che la rendano navigabile, comprensibile e facilmente consultabile? Ricorda questi 5 aspetti fondamentali!

- 1. Organizzare i corsi per aree tematiche e/o profili professionali.** Queste due categorie rappresentano il punto di ingresso, la chiave attraverso la quale normalmente le persone si muovono alla ricerca della soluzione formativa.

- 2. Dettagliare ogni corso in una scheda dedicata.** Abbiamo bisogno di sapere quali sono gli elementi salienti di quel corso per capire se fa al caso nostro. La definizione di quali siano può dipendere dalle specificità della singola organizzazione.
- 3. Chiarire l'impegno necessario per ogni corso.** Due degli elementi che non devono mai mancare sono la durata e la modalità di erogazione del corso (aula, webinar, on line, ecc.). Questo permette all'utente di organizzarsi al meglio.
- 4. Spiegare gli strumenti necessari.** Può sembrare ovvio, ma assicurarsi che chiunque riesca ad accedere facilmente al catalogo, magari anche da smartphone, è uno dei pilastri per il successo del nuovo strumento.
- 5. Facilitare la ricerca di informazioni.** È presente un motore di ricerca interno al catalogo? Più l'offerta è ampia, più questa funzionalità diventa utile per navigare facilmente e velocemente.

Una strategia efficace per presentare un percorso blended è la rappresentazione visiva o **visual thinking**: una tecnica che, come abbiamo visto, ci permette di organizzare pensieri, idee e concetti con le immagini. Le immagini e i colori, oltre a rendere gradevole la rappresentazione, stimolano la creatività e l'associazione, facilitando la memorizzazione. Il visual thinking trae la sua forza nell'immediatezza. Per questo gli elementi devono essere descritti con singole parole chiave e non con periodi estesi. Il visual thinking è adatto per rappresentare concetti che possono essere riassunti in step o descritti attraverso l'associazione parola chiave/immagine. Per costruire la rappresentazione del catalogo **seleziona gli elementi chiave**. Seleziona i passaggi principali e gli elementi più importanti. Un elemento chiave è rappresentato da una parola o da una brevissima frase. Ricorda: non usare più di tre o quattro parole! Il testo selezionato dovrà occupare al massimo un terzo della superficie su cui realizzerai il visual thinking. Successivamente, **organizza gli elementi**. Distribuisci gli elementi chiave sull'area di lavoro, racchiudili in rettangoli quindi collegali con delle frecce per creare una mind map, ossia una mappa mentale. Ricorda che siamo soliti leggere da sinistra a destra, e dall'alto in basso. Tieni conto, i primi elementi a venire letti saranno quelli in alto a sinistra. In caso di strutture circolari, l'elemento più importante sarà quello centrale. Infine, aggiungi **la grafica**. Realizza una grafica coerente con il tone of voice dei tuoi contenuti, per renderla più appealing!

Cosa ne pensa chi ha già riorganizzato il catalogo formativo aziendale? Non perdere i consigli del nostro testimonial!

3 consigli utili da VOLKSBANK

- 1. Condividere:** condividere fortemente le competenze richieste dai singoli profili per adeguare il catalogo formativo.

2. **Semplificare:** cercare, nella varietà, di privilegiare la semplicità in modo che le persone riescano sempre a trovare quello che cercano.
3. **Formare i capi:** lanciare il catalogo formando ad hoc i capi. Organizzare sempre un follow-up per sciogliere eventuali dubbi e calendarizzare i tempi della comunicazione.

Gamification —

Come posso introdurre gamification e attività di serious games nei percorsi eLearning? Quali risultati posso ottenere? Perché sta diventando sempre più importante? Come funziona?

Una delle strategie più efficienti per ottenere il coinvolgimento delle persone è introdurre meccaniche ludiche all'interno dei percorsi eLearning. Come nelle dinamiche di un gioco, l'utente è chiamato a partecipare in prima persona a una company competition, in cui ha obiettivi da raggiungere e ricompense da guadagnare.

La gamification può davvero costituire uno straordinario strumento per rendere la formazione coinvolgente e appassionante, capace di favorire un apprendimento partecipato e motivato. Le difficoltà per avviare un progetto di questo tipo, tuttavia, sono davvero molte, ad esempio: trovare pratiche davvero coinvolgenti nel lungo periodo; ottenere il consenso interno all'azienda al fine di investire in progetti di gamification; scarsa partecipazione e cultura aziendale sulla materia; paura che il gioco distraiga troppo dal lavoro; rischio di cadere nel banale.

Ecco 5 aspetti preziosi per i tuoi progetti di gamification!

1. **Consapevolezza.** Chiediti, come prima cosa, se possa essere davvero utile una gamification: fortifica il progetto o porta fuori strada?
2. **Significatività.** Dai un senso all'esperienza di gioco, partendo dalle emozioni che vuoi suscitare nei destinatari: per quale motivo dovrebbero giocare?
3. **Varietà.** Utilizza più di una meccanica di gioco: oltre a classifiche e punteggi, impiega, ad esempio, storytelling, avatar, missioni, meccanismi di competizione, espedienti grafici e audio .
4. **Test.** Crea un prototipo funzionante e testalo con un progetto pilota.
5. **Revisione.** Abbi il coraggio di ristrutturare, di tornare indietro e mettere in discussione ciò che non ha funzionato.

Inoltre, attenzione ai 3 errori da evitare!



- 1. Confondere le tecnologie con le metodologie.** Il primo ostacolo è rappresentato da un equivoco ricorrente che porta ad assimilare la ludicizzazione a un aspetto meramente tecnologico. Invece la gamification è una strategia, pertanto non implica l'adozione di determinati tool, hardware o software.

In altre parole, non esiste una dotazione tecnologia che, dato un investimento iniziale, consenta a una impresa di produrre prodotti "gamificati". La gamification può essere applicata in molteplici forme (anche molto diverse tra loro) e con budget sostanzialmente differenti. Chi pensa pertanto che adottare la gamification significhi sobbarcarsi la produzione di qualcosa di assimilabile a un videogioco, è fuoristrada: la scelta di quali dinamiche ludiche utilizzare e di come farlo può essere calibrata sulla base del budget e delle tecnologie a disposizione dell'azienda. Un consiglio? Si possono creare corsi "gamificati" anche attraverso gli strumenti per l'autoproduzione di corsi eLearning.



- 2. Limitare lo scopo del gioco alla "pointsification".** Lo scopo di una strategia ludica è creare engagement, ossia aumentare il coinvolgimento degli utenti. Per creare coinvolgimento, occorre sviluppare esperienze di gioco coerenti e significative, utilizzando la combinazione di elementi più adatta agli obiettivi che si vogliono perseguire. Se la strategia si riduce a inserire solamente punti o badge, senza un'idea precisa, si ottiene un risultato scadente, e con scarso valore per l'utente, quindi con un'alta tendenza all'abbandono.

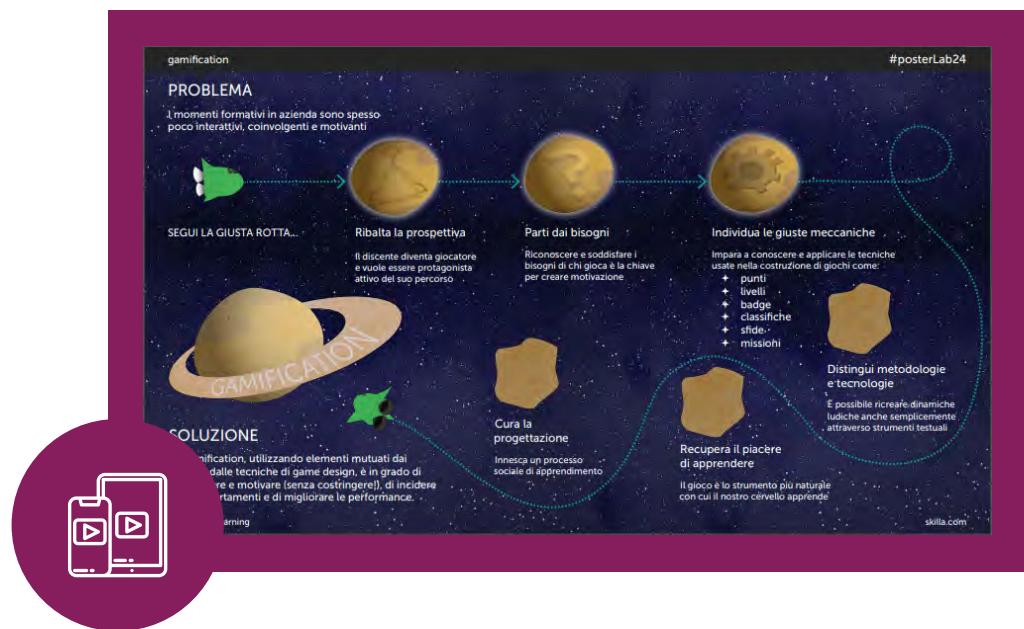
Infatti, il semplice atto di svolgere particolari compiti per ottenere punti o badge "esclusivi", non offre alcuna interazione ludica al giocatore né incrementa la sua motivazione. In tutti questi casi si parla di pointsification o badgeification che potremmo definire come la deriva e la degenerazione della gamification. Il consiglio, in questo caso, è di investire nella progettazione evitando di applicare formule preconstituite e automatismi che, nel mondo della formazione e dell'eLearning in particolare, rappresentano i peggiori nemici della qualità e dell'efficacia didattica.



- 3. Ignorare il target.** Molte aziende che avviano la progettazione di un percorso di gamification si chiedono spesso: da dove cominciare? La progettazione di qualsiasi intervento formativo non può che mettere al centro il proprio target, e questo vale anche se si sceglie di adottare l'uso di meccanismi e di dinamiche tipiche del gioco, con uno shift fondamentale: in questo caso occorre comprendere che i nostri interlocutori sono, prima di ogni altra cosa, giocatori.

Non tutti i giocatori però sono uguali: ogni giocatore è motivato da cose diverse. Come si fa allora a capire cosa motiva ognuno dei nostri utenti? Ci aiuta Bartle, che nel 1996 ha identificato 4 profili di giocatori sulla base dei loro tratti di personalità e dell'approccio nei confronti dell'esperienza ludica: killers, achievers, socializers ed explorers. Attraverso l'analisi di Bartle

possiamo scoprire, ad esempio, che in un percorso rivolto ai "killers" è fondamentale inserire una classifica di rendimento e la possibilità di gareggiare e sfidare gli altri utenti, mentre questo aspetto è del tutto marginale se la platea è composta prevalentemente da "explorers" che traggono la loro motivazione dall'interazione con il percorso, dalla scoperta e dalla condivisione di informazioni. Il consiglio è dunque quello di imparare a conoscere meglio il proprio target prima di progettare, altrimenti si rischia di investire risorse ed energie in una direzione sbagliata. Uno strumento utile, in tal senso, è il Bartle test, un questionario in grado di definire il profilo psicologico dei propri utenti-giocatori.



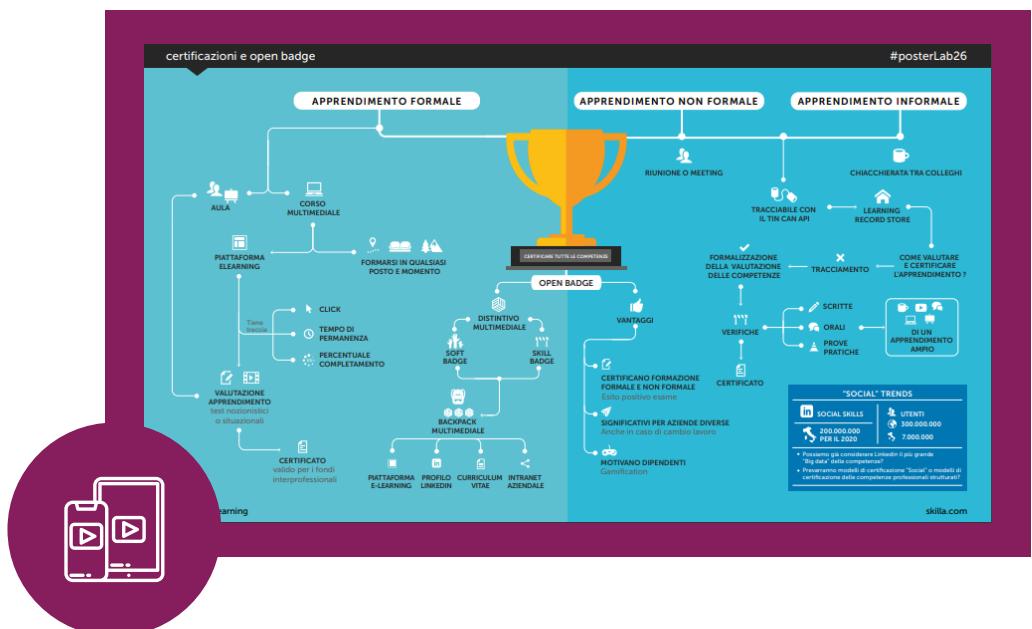
Certificazioni e OpenBadge —

Come valutare le competenze in ingresso, in itinere e alla conclusione del percorso formativo online? È possibile certificare competenze a distanza? Come gestire il tracciamento e la certificazione ai fini della finanziabilità dei percorsi online? Come si possono usare gli Open Badge nelle Academy? Ogni esperienza di apprendimento comporta un cambiamento. Nell'e-Learning aziendale occorre comprendere quali nuove competenze sono state acquisite, quali potenziate e in che misura. L'Open Badge, introdotto da Mozilla, è un distintivo multimediale caratterizzato da un'immagine e da una serie di informazioni contenute al suo interno che spiegano come è stato conquistato, quando e da chi è stato rilasciato. Possiamo immaginare due diverse tipologie di badge: i **Soft Badge** che vengono rilasciati in base alla partecipazione a un evento o alla semplice appartenenza a un gruppo e gli **Skill Badge** che sono invece rilasciati dopo un assessment strutturato o attraverso una prova che dimostri chiaramente il possesso di una competenza. Ogni individuo conserverà i propri Badge in un unico ambiente multimediale, chiamato Backpack. Sarà inoltre possibi-

le mostrare un singolo Badge o una collezione di Badge creata ad hoc, all'interno di ambienti multimediali diversi come ad esempio la intranet aziendale, la piattaforma eLearning, il proprio curriculum vitae, il proprio profilo LinkedIn o altri social.

Sono 6 i principali vantaggi legati all'utilizzo degli Open Badge.

- 1. Capacità di certificare la formazione informale.** Si possono ottenere dall'esito positivo di una verifica in cui il processo di apprendimento è libero.
- 2. Idoneità a certificare e valorizzare la formazione on the job.** Si possono ottenere a seguito di un tirocinio.
- 3. Incentivo all'autoformazione.** Si delega la responsabilità di sviluppo al singolo individuo piuttosto che alla funzione HR.
- 4. Trasferibilità.** Possono essere trasferiti tra le aziende, ad esempio in caso di cambiamento di lavoro, specialmente se il processo di valutazione delle competenze è stato effettuato da un soggetto esterno riconosciuto.
- 5. Motivazione.** Motivano i dipendenti, creando nei percorsi formativi delle dinamiche di gamification.
- 6. Concretezza.** Rendono tangibili le competenze degli individui. Aiutano le organizzazioni ad avere una chiara visione delle skill interne, anche non collegate al proprio ruolo in azienda che completano il quadro delle competenze dell'individuo e quindi il suo profilo. In questo modo si facilitano, ad esempio, i processi di creazione di team di lavoro o di gestione della mobilità interna.



Start eLearning

[Start eLearning: 6 consigli per l'avvio](#)

[Il Blended Learning: un mix magico](#)

[L'esperienza eLearning in azienda: 4 step per farlo in modo consapevole](#)

Percorsi eLearning

[Induction: creare percorsi eLearning efficaci per inserire i neoassunti in 5 passi](#)

[Utilizzare l'eLearning per introdurre nuovi software in azienda: 5 consigli per iniziare](#)

[Se credi nel tuo prodotto, ecco 4 buoni motivi per valorizzarlo tramite l'e-Learning](#)

[Una rete vendita di successo: come crearla in 4 passi](#)

[Performance management in eLearning: 2 fasi per costruire un metodo vincente](#)

[eLearning per migliorare la qualità del front-line: i 3 requisiti fondamentali](#)

[Project Management: ecco come sviluppare un percorso eLearning in 12 passi!](#)

[Change management: 7 cose da tenere a mente](#)

Corporate Academy digitale

[Produrre in autonomia percorsi eLearning](#)

Academy aziendali: le 5 competenze chiave del formatore digitale

La Corporate Academy diventa digitale

Standard minimo di competenze digitali

Sviluppare le competenze digitali: 3 step per raggiungere uno standard minimo aziendale

Paperless office: favorire il passaggio dalla carta al digitale in azienda

Scegliere la piattaforma eLearning

Come scegliere una piattaforma eLearning

Webinar e contenuti multimediali

Rivoluzione Webinar

Intranet e Web TV: 3 passi per realizzare ambienti formativi stimolanti

Tutorial audio-video: 7 consigli pratici per creare contenuti multimediali efficaci

Design e bellezza dell'eLearning

E-Learning: le 5 regole d'oro per creare armonia tra efficacia e bellezza

Visual thinking: 5 passi per allenarti

Engagement

Coaching e eLearning: un'alleanza che funziona

5 regole d'oro per rendere coinvolgenti i corsi di formazione obbligatoria in eLearning

Tre step per comunicare e coinvolgere i partecipanti in un percorso eLearning

5 consigli per avviare un progetto di formazione aziendale attraverso dinamiche di gioco

Gamification: 3 errori da evitare nell'avvio di un progetto

Open Badge: 6 vantaggi nell'utilizzarli

Amicucci Formazione Srl

Via Alessandro Volta, 5/9 - 62012
Civitanova Marche (MC)

Tel. +39 0733.886425
info@amicucciformazione.com
www.skillacom