

CATALOGO INTERREGIONALE ALTA FORMAZIONE

Tipo corso: Master non universitari
Area Tematica: Gestione e sviluppo delle risorse umane



Master in

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

ID. Corso: 3397/AG/101 - Edizione 6667

Elaborato Finale

Formare per cambiare
le risorse umane

REINA RENA

Id. Voucher 12478

Indice generale

INTRODUZIONE	3
PARTE PRIMA	
1. LA FORMAZIONE	5
1.1 <i>Perché fare formazione?</i>	8
1.2 <i>L'importanza dell'analisi e valutazione dei fabbisogni formativi</i>	10
1.3 <i>Il percorso formativo</i>	16
1.4 <i>Valutazione degli obiettivi.</i>	19
1.5 <i>Valutazione della qualità</i>	22
PARTE SECONDA	
2. FORMAZIONE IN ENTI PUBBLICI	
<i>Comune di Cammarata e San Giovanni Gemini</i>	24
2.1 FORMAZIONE IN AZIENDA	
<i>Auchan</i>	26
BIBLIOGRAFIA	28
SITOGRAFIA	28

INTRODUZIONE

L'idea di questa tesi nasce da un interesse per la formazione professionale e aziendale approfondita nel master in HUMAN RESOURCES MANAGEMENT.

La gestione delle risorse umane comprende tutte le attività che riguardano la selezione, il reclutamento, la formazione, la valutazione, la retribuzione e la carriera del personale nonché le relazioni sindacali.

La risorsa umana è strategica, deve mirare al cambiamento e alla crescita se vuole far emergere le sue competenze e conoscenze; per cui deve essere compito della formazione, progettata per essere realizzata sulle persone e costruita “insieme” e “per” le persone a portare avanti questo compito.

I talenti non “nascono” con la formazione, ma le competenze possono essere sostenute, mantenute e fortificate grazie all'azione della formazione stessa.

La formazione è un processo aperto e in divenire che si snoda lungo l'intero corso della vita e coinvolge la molteplicità delle dimensioni dello sviluppo. Essa rimanda a una concezione dell'uomo inteso nella sua globalità e sistematicità.

Attualmente, il termine più diffuso nei vari contesti lavorativi è “formazione permanente” ovvero un aggiornamento continuo volto a migliorare la qualità del lavoro e le competenze del lavoratore, basandosi sui bisogni e su una riorganizzazione di metodi e contenuti nei confronti di un'utenza ampiamente diversificata.

Tutto il lavoro è diviso in due parti.

La prima parte chiarisce il concetto di formazione, dando maggiore risalto all'analisi e valutazione dei fabbisogni formativi, per procedere con la spiegazione del percorso formativo e concludere con la valutazione degli obiettivi e della qualità.

La seconda parte mostra i punti di forza e debolezza della formazione, di cui si è venuti a conoscenza grazie al work experience svolto al master in gestione e sviluppo delle risorse umane, sia in enti pubblici come i comuni di Cammarata e San Giovanni Gemini che in un'azienda privata come l'Auchan di Siracusa.

PARTE PRIMA

1. LA FORMAZIONE

Il concetto di formazione ha molteplici significati ed è usato in diverse discipline; deriva da “formare” da cui “dare una forma”.

È un’attività didattica pedagogica tesa a sviluppare le competenze tecnico professionali dei lavoratori. Si incentra sulle conoscenze e le abilità che occorrono per le mansioni che si è chiamati a svolgere, si preoccupa di preparare l’individuo a tutti i problemi connessi in qualche modo al ruolo lavorativo, compresi quelli relazionali e di partecipazione alle attività di gruppo.¹

La formazione richiede del tempo tecnico, tempo che necessita per “formare”, per assimilare e per comprendere. Non è un insieme di nozioni contenute in un cassetto ma al contrario è il risultato di un piano formativo organico che tende a strutturare, solidificare e rinforzare in maniera completa.

In ambito pedagogico è un processo complesso di trasferimento di contenuti e metodi per fare acquisire alle persone livelli intellettuali, culturali, emotivi e spirituali sempre maggiori.

È un argomento vasto e complesso che neanche una voce di enciclopedia può essere esaustiva per spiegare la sua entità.

Fa parte della nostra vita, della nostra filosofia di pensiero; in ogni momento c’è bisogno della formazione, perché nessuno nasce già con le conoscenze, metà della nostra vita la passiamo a formarci. Tutte le culture più o meno evolute hanno dedicato studi e risorse alla formazione, al passaggio della conoscenza, alla formazione di una coscienza.

La formazione è passaggio di idee, di pensiero, di cultura, e ogni popolo tramanda alle generazioni che seguono il livello di conoscenza che hanno acquisito.

È un processo di comunicazione che si sviluppa attraverso due (o più) soggetti o entità che utilizzano un contenuto. Affinché avvenga questo processo

¹ A. Bianchi - P. Di Giovanni, *Psicologia in azione*, Ed. Paravia, Torino, 1999 p. 699

è necessaria la presenza del *formatore* e del *formando*. Il *formando* non è ancora *formato* (lo è ma in modo potenziale). Tra i due si elabora una comunicazione di contenuti, di pensiero, di attività, di controllo e verifica del reale passaggio dei concetti. Questa comunicazione che si svolge in un tempo necessariamente lungo per la reale assimilazione dei contenuti e la verifica della professionalizzazione è la celebrazione della formazione.

La formazione entra nelle relazioni sociali basate sullo scambio e il profitto; ha dei costi, e si offre come oggetto di consumo, non a “perdere” ma a “produrre”.

È un processo di costruzione dell’identità personale, è rappresentazione del proprio essere nel mondo in ragione di compiti ed esperienze vitali che generano la percezione di un cambiamento: affettivo, cognitivo, relazionale. Gli stili di vita sono stili di formazione, perché sono ricostruibili attraverso lo studio del tragitto che l’individuo ha percorso, e va percorrendo, nel corso di eventi, incontri, scelte che lo hanno costruito, formato; che lo fanno essere ciò che è.

I programmi di formazione includono il cambiamento, e ciò che si va facendo, o si intende fare, ha un senso. Tutto questo accade nella formazione manageriale e non solo.²

La formazione va assunta quale elemento essenziale per una equilibrata gestione del personale in servizio, al pari della verifica delle dotazioni organiche, delle conseguenti iniziative di reclutamento e di mobilità e dell’introduzione di sistemi formativi premianti.³

La formazione è una dimensione costante e fondamentale del lavoro e uno strumento essenziale nella gestione delle risorse umane. Tutte le organizzazioni, per gestire il cambiamento e garantire un’elevata qualità dei servizi, devono fondarsi sulla conoscenza e sulle competenze; assicurando il diritto alla formazione permanente, attraverso una pianificazione e una programmazione

² D.Demetrio., *Tornare a crescere. L’età adulta tra la persistenza e i cambiamenti*, Guerini, Milano, 1991.

³ Circolare 24 Aprile 1995, n. 14/95 del Ministero per la Funzione Pubblica.

delle attività formative che tengano conto delle esigenze e delle inclinazioni degli individui.⁴

Il concetto di formazione deve essere strutturato e programmato con molta attenzione. Nell'immaginario collettivo e quotidiano la **formazione** rappresenta un qualcosa di oscuro, non ben delineato e di difficile definizione.

Moltissime persone non conoscono l'esistenza di **enti preposti** e di **figure professionali** dedite a questa tipologia di servizio. C'è confusione e dispersione su un argomento che per le realtà aziendali, ma non solo per loro, rappresenta una delle preoccupazioni maggiori da sempre.

Il formatore serve all'azienda da strumento per ottenere un risultato: il risultato è molto spesso quello di aumentare la produttività creando o generando corsi che siano adatti a rispondere a determinate necessità: *team building*, processo di delega, motivazione, costruzione dell'identità di leader, e via discorrendo.

La formazione è un processo che dovrebbe entrare a far parte di ogni azienda.

Innovazione tecnologica, rinnovamento dei prodotti, trasformazione dei processi senza un contemporaneo adeguamento dentro la cultura dell'azienda, delle competenze e dei comportamenti delle persone che dentro ci lavorano.

Non si può non fare impresa senza contare sulle persone che sono l'anima e il corpo produttivo dell'azienda.

La competitività si gioca sulla capacità di produrre innovazione e gestire cambiamento.

È necessario negoziare i progetti formativi per far sì che tutti gli attori del processo di formazione continua cioè imprenditori, lavoratori, parti sociali, formatori trovino nella formazione una risposta ai propri bisogni e uno strumento reale di crescita.

⁴ Direttiva sulla formazione e valorizzazione del personale delle PP. AA del 13/11/2001

1.1 Perché fare formazione?

Occuparsi di formazione significa non solo soddisfare quanto la normativa vigente e i diversi orientamenti ministeriali prevedono, per una gestione puntuale delle risorse umane in coerenza con gli obiettivi istituzionali, amministrativi e gestionali delle singole amministrazioni ma anche progettare un processo formativo integrato con tutte le aree di sviluppo organizzativo e di controllo di qualità dei processi, dell'efficacia e dell'efficienza amministrativa, quest'ultima operazione è tesa a produrre almeno otto risultati.

- Aumentare le risorse umane affinché si favorisca una dinamica di sviluppo dell'Ente e si migliori la qualità dei processi produttivi in una logica integrata.
- Armonizzare con tutte le politiche di gestione delle risorse umane e con le politiche di assunzione del personale, percorsi di carriera e allocazione delle risorse umane in relazione al fabbisogno del personale.
- Ridurre le distanze tra competenze diffuse e quelle attese dell'organizzazione attraverso un apprendimento organizzato e l'apprendimento individuale.
- Assistere l'azienda in tutti i processi di adeguamento delle competenze tecniche e gestionali delle risorse umane affinché si realizzi la piena condivisione degli obiettivi strategici per la realizzazione di un'organizzazione di successo.
- Sviluppare competenze in grado di supportare le linee strategiche definite nei piani aziendali affinché gli orientamenti di tutte le risorse impiegate nei processi produttivi siano convergenti verso obiettivi noti e condivisi.
- Alimentare la crescita professionale e culturale dell'intera organizzazione, sostenendo l'azione dei fattori aziendali che incidono sul benessere organizzativo.

- Imporre una costante verifica dei processi aziendali e delle nuove opportunità tecniche e tecnologiche per il miglioramento dei sistemi di produzione aziendali.
- Mantenere sempre accessi i principi ispiratori delle politiche aziendali.

Allo stato attuale è opinione diffusa che per le organizzazioni la formazione del personale non può rappresentare un evento eccezionale, ma deve rientrare nella normale pratica di management.

È quasi impensabile un'azienda ai tempi nostri che non faccia formazione, allo stesso modo in cui programma la produzione, gli acquisti, le assunzioni, studia il mercato e via dicendo. Alcune aziende fanno formazione permanente, altre ricorrente in periodi o circostanze che si ripetono nella vita organizzativa. Il più delle volte si ricorre alla formazione dove c'è n'è bisogno e in particolare per i nuovi assunti, per il personale che si trova dinanzi a richieste nuove o che semplicemente va aggiornato.

Le formazioni si basano su studi preliminari delle attività lavorative e dell'organizzazione ed è bene che vengano adattate strada facendo, man mano che si scoprono aspetti nuovi.

È importante valutare le persone da formare prima, durante e dopo, avendo in mente una programmazione con precisi obiettivi sia per verificare i risultati della formazione, ma anche per orientarla in base alle persone concrete a ciò che via via si ottiene.⁵

⁵ A. Bianchi - P. Di Giovanni, *Psicologia in azione*, Ed. Paravia, Torino, 1999 p. 699

1.2 L'importanza dell'analisi e valutazione dei fabbisogni formativi

Una corretta analisi serve a definire gli obiettivi dell'organizzazione.

L'analisi dei fabbisogni, si inquadra come una condizione necessaria per la programmazione formativa.

Il piano formativo costituisce il sistema di governo della formazione.

La formazione come qualsiasi attività istituzionale pone nella propria capacità riflessiva le basi per stabilire il proprio miglioramento. Valutare la formazione diviene così un'opportunità per migliorare i processi formativi all'interno delle organizzazioni.

La valutazione dei fabbisogni formativi delle risorse umane sta nel mezzo delle analisi delle competenze espresse da una risorsa umana all'interno di un'organizzazione e un piano di formazione e di sviluppo.

Il processo guida è :

- VALUTAZIONE RISORSE
- GAP DI COMPETENZA
- PIANO DI ATTIVITÀ
- FABBISOGNO FORMATIVO
- PIANO DI FORMAZIONE
- ATTIVAZIONE DEL PIANO
- VALUTAZIONE RISORSE

Questo processo ha che fare con il cambiamento.

Nell'elaborare un piano di formazione bisogna sempre domandarsi “Quale cambiamento deve avvenire nell'organizzazione a seguito degli interventi di formazione?”

Le fasi del processo possono variare a seconda della profondità dell'analisi degli strumenti e dell'estensione del progetto formativo che si dovrà realizzare.

Le principali domande a cui rispondere nel momento in cui si elabora il fabbisogno formativo sono le seguenti:

- *Quali sono le caratteristiche dell'area o del ruolo* - Quali sono gli aspetti caratteristici dell'area o del ruolo in esame, cosa lo distingue dagli altri? Qual'è lo scopo principale? Quali sono le responsabilità a cui risponde?
- *Quali sono le conoscenze necessarie per l'area* – Cosa devono sapere le persone per risolvere al meglio il proprio lavoro, quale preparazione scolastica, quale preparazione scientifica, per svolgere le attività?
- *Quali sono le professionalità necessarie per l'area* – Aldilà delle conoscenze, ci sono le capacità pratiche che devono essere esercitate nel ruolo? Quali sono le abilità pratiche che devono essere esercitate per rispondere al meglio alle esigenze dell'organizzazione?
- *Quali sono le caratteristiche del ruolo* – Le competenze necessarie per interpretare al meglio il ruolo. Le caratteristiche di ruolo fanno riferimento alla libreria di competenze che l'organizzazione dovrebbe aver sviluppato.
- *Quali problemi si sono riscontrati su conoscenze o capacità professionali* - quali carenze di conoscenze, quali cambiamenti nelle leggi e nelle procedure, quali compiti non sono adeguatamente svolti. Le mansioni che non sono eseguite in modo soddisfacente.
- *Il grado di raggiungimento dell'obiettivo* – C'erano obiettivi da raggiungere? Sono stati raggiunti con soddisfazione o con problemi? Sono obiettivi che dovranno essere riproposti nuovamente in futuro?
- *Quali problemi di relazione interpersonale interna all'area o con referenti esterni?* – Com'è il rapporto tra le persone dell'organizzazione, qual è il rapporto delle persone dell'organizzazione con gli esterni, i clienti? Ci sono conflitti? La comunicazione non circola? Ci sono gelosie, contrasti o carenze?

- *Quali obiettivi, prospettive future per l'organizzazione e i ruoli?* – Al cambiamento che si richiede per colmare le carenze e i problemi si va ad aggiungere il cambiamento dovuto a nuovi obiettivi o prospettive. Il cambiamento però non riguarda solo il raggiungimento di obiettivi ma anche di dinamiche organizzative.

La domanda chiave a cui si deve rispondere per elaborare il fabbisogno formativo è “Cosa vogliamo che succeda dopo le azioni formative?”

Rispondere a queste domande permette di elaborare la relazione di analisi del fabbisogno.

Quest'ultima si sofferma su tre dimensioni del profilo delle risorse umane:

- AREA DEL SAPERE che riguarda le conoscenze di base, le procedure, gli aspetti normativi e legali.
- AREA DEL SAPER FARE che coinvolge la pratica e la professionalità di ruolo, la capacità di agire professionalmente nell'organizzazione da parte delle risorse umane.
- AREA DEL SAPER ESSERE che comprende tutte le caratteristiche che identificano l'attitudine al ruolo e la capacità di rispondere con comportamenti adeguati all'interno dell'organizzazione.

Partendo dai risultati che la formazione deve portare all'organizzazione ci si rende subito conto che l'efficacia si ottiene utilizzando il metodo di valutazione giusto in base alla finalità formativa che si vuole perseguire.

Le finalità o obiettivi della formazione possono essere raggruppati in tre tipologie.

“FORMAZIONE STRATEGICA”, quando la finalità della formazione è quella di diffondere la cultura aziendale in tutti i contesti “limite” che non possono essere previste o tradotti in istruzioni operative, soprattutto nelle fasi di cambiamento.

“FORMAZIONE OPERATIVA”, quando la finalità della formazione è quella di insegnare ad operare in modo efficace in un determinato contesto lavorativo, riducendo in questo modo i tempi di maturazione dell’esperienza, i margini dell’errore ed aumentando i margini di sicurezza. A questo tipo di formazione è dato il nome di Business Learning.

La dimensione operativa è il territorio di analisi che coinvolge i responsabili aziendali. I responsabili aziendali sono i migliori giudici di quello che è il bagaglio di conoscenze e di esperienze che sono necessari per affrontare con successo i problemi specifici del settore in cui opera l’azienda.

Questo è il territorio che va analizzato con interviste mirate dove è necessario entrare a fondo nelle problematiche tecniche dell’azienda e soprattutto dei tempi di erogazione (lancio di un nuovo prodotto, cambiamenti normativi, ecc.)

“FORMAZIONE COMPORTAMENTALE E INDIVIDUALE”, quando la finalità della formazione è quella di migliorare la prestazione dell’individuo sotto al fine di migliorare la capacità del personale nel dare risposte giuste ai problemi dell’azienda.

Quest’area di valutazione dei fabbisogni può essere affrontata solo parzialmente attraverso il coinvolgimento dei responsabili aziendali.

Dai responsabili si possono raccogliere le indicazioni per valutare l’adeguatezza delle prestazioni di un individuo nel contesto dell’azienda ma dopo aver risolto il problema della formazione operativa spetta al singolo trovare la motivazione per definire il proprio percorso formativo.

In questo modo si realizza la valutazione del fabbisogno nell’unico modo possibile: non più un fabbisogno che viene imposto “dal di fuori” ma un fabbisogno che nasce dall’esigenza del singolo di dare una dimensione professionale alla propria carriera e di migliorare giorno per giorno le proprie capacità e competenze relazionali.

Ovviamente non è possibile individuare questo fabbisogno attraverso incontri individuali, soprattutto nelle aziende di grandi dimensioni, ed è per questo che è importante improntare gran parte dell'offerta formativa sul principio della "formazione on demand", del fabbisogno individuale richiesto direttamente dal singolo.

Non vi è migliore responsabile del proprio percorso formativo dell'individuo stesso.

In questo modo si passa dall'efficacia della formazione (che di fatto dipende fortemente dalla motivazione dell'individuo) all'efficacia della valutazione che invece dipende dal sistema adottato in azienda.

Questo modello di valutazione differenziato e orientato ai risultati risponde molto meglio ad un problema che coinvolge molte aziende che si trovano ad investire in formazione a fronte di un alto turnover del personale. La formazione istituzionale è un impegno inderogabile dell'azienda di cui è molto facile valutare l'efficacia in termini economici: l'efficacia si deve tradurre immediatamente in efficienza e qualità.

La formazione individuale è un impegno inderogabile dell'individuo in quanto sottende alla valutazione ed ai sistemi incentivanti/di sviluppo di carriera.

In questo modo per l'azienda è possibile sfruttare la naturale "professionalità" e la capacità dell'individuo di migliorarsi giorno per giorno.

L'analisi dei fabbisogni formativi basato sui risultati attesi apre orizzonti nuovi: la formazione non è più concepita come programma ma come offerta, come benefit aziendale che scatena negli interessati la motivazione a colmare gap precisi.

La crescita culturale delle persone non si esaurisce infatti con la scuola dell'obbligo o con i corsi accademici: è necessario mettere in evidenza come l'uomo sia alla costante ricerca di formazione e come questa formazione si rifletta positivamente sulle **dinamiche aziendali e lavorative**.

Le aziende non sempre hanno chiara l'importanza della formazione e non sempre sono disposte ad investire soldi e tempo in questa attività. La formazione rappresenta una realtà che deve essere **definita e delineata con chiarezza**.

1.3 Il percorso formativo

Il percorso formativo comprende sia la progettazione che l'attuazione della formazione.

La buona progettazione di un intervento formativo deve conoscere e tener conto prima ancora della vera e propria analisi dei bisogni, delle caratteristiche strutturali del sistema interessato.

La fase della progettazione richiede il possesso e l'utilizzo di tutte le informazioni necessarie sul personale, sui mutamenti organizzativi, normativi e sulle offerte presenti sul mercato della formazione.

La progettazione deve considerare: gli obiettivi dell'azione formativa, le caratteristiche dell'organizzazione, le risorse finanziarie, il numero e le aree professionali del personale coinvolto, i programmi didattici, le metodologie da adottare, il piano di qualità, i sistemi di verifica e valutazione individuale, i sistemi di valutazione del programma (in itinere ed ex post).

Il progetto didattico si deve concentrare sui fabbisogni specifici delle amministrazioni e dovrà corrispondere alle esigenze sia dell'organizzazione sia del personale.

Le attività relative alla progettazione sono: definizione obiettivi didattici, progettazione delle metodologie, progettazione dei contenuti.

L'obiettivo didattico deve avere la caratteristica di prestazione mostrabile visibilmente come risultato, alla fine dell'apprendimento.

Successivamente agli obiettivi didattici, vi è la progettazione e la successiva scelta delle metodologie che dipende in misura rilevante sia dalla concezione di formazione assunta dei responsabili del progetto, sia dal lavoro di adattamento alla cultura organizzata esistente.

Nella progettazione dei contenuti ci sono aspetti operativi di cui tener conto: chiarezza logica, articolazione e durata, sede svolgimento del programma, composizione del gruppo, ruolo dello staff, documentazione, mezzi audiovisivi, questionari di feedback a fine corso, relazione per il committente.

La formazione utilizza metodi attivi di apprendimento.

L'apprendimento deve essere soprattutto apprendimento dall'esperienza; si tratta di ristrutturare concezioni, atteggiamenti ed incrementare specifiche capacità.

I principali metodi attivi sono:

- *la lezione*: è lo strumento privilegiato nei casi in cui la finalità prevalente del momento formativo sia costituita dalla trasmissione di concetti, informazioni e schemi interpretativi. La durata non dovrebbe pertanto eccedere i 60 minuti.
- *Il lavoro di gruppo*: la sua importanza nella formazione è legata soprattutto alla possibilità di sviluppo dei rapporti interpersonali, di apprendimento, di sviluppo dell'identità, dei ruoli e delle capacità relazionali.
- *Lo studio di casi*: utile per l'analisi di situazioni e problemi complessi.
- *La ricerca d'aula e gli autocasi*: consiste nello studio di casi presi da storie professionali personali degli stessi partecipanti in aula.
- *I business game*: è un caso a cui sono state aggiunte le conseguenze derivanti dalla decisione e dalla dimensione tempo. Il suo requisito fondamentale consiste nel saper ricreare un ambiente il più possibile vicino al reale per consentire di prendere decisioni in situazioni controllate.
- *Il role playing*: è un particolare tipo di esercitazione che richiede ad alcuni partecipanti di svolgere per un tempo limitato il ruolo di attori, che rappresentano delle situazioni di interazione lavorativa.
- *Le esercitazioni analoghe*: sono giochi psicologici, ovvero esercitazioni su problemi reali affrontate in condizioni di rischio limitato e in chiave ludica.
- *L'esercitazione autocentrata: il T- Group*. Metodologia formativa che dura di solito tre giorni. Ogni gruppo è composto da 10 – 12 persone più

un conduttore e un osservatore. I partecipanti di ogni gruppo non devono conoscersi fra loro per evitare dinamiche preesistenti. Superato l'imbarazzo iniziale, il gruppo inizia con la ricerca di un significato da attribuire all'esperienza che però è inesistente e deve essere continuamente negoziato, concordato e costruito. Emergono così prese di posizione tentate leadership, alleanze antipatie, aggressioni verbali, tentativi d'imporre la propria visione riguardo a ciò che sta accadendo e così via.

1.4 Valutazione degli obiettivi.

Qualunque siano le finalità perseguite con l'intervento formativo, l'effettiva realizzazione dei risultati è strettamente collegata alla struttura del processo di formulazione degli obiettivi.

I risultati dovrebbero coincidere con gli obiettivi.

Nella realtà possono manifestarsi situazioni differenti dovute ad errori metodologici in fase di progettazione, ovvero dovuti a eventi esterni non previsti.

Una corretta metodologia per la formulazione degli obiettivi formativi deve articolarsi in: formulazione specifica e dettagliata degli obiettivi dell'intervento formativo, una traduzione quanto più possibile degli obiettivi dell'intervento, una tipologia degli obiettivi differenziati a seconda delle diverse esigenze di valutazione, una stima delle difficoltà di attuazione del processo valutativo, in termini di costi e fattibilità, un confronto tra i costi della valutazione ed i potenziali benefici, ossia le diverse opzioni di impiego dei risultati del processo di valutazione.

In sede di formulazione, gli obiettivi formativi possono essere classificati in tre categorie analitiche:

- Obiettivi distinti secondo le aree di sapere o traguardi di apprendimento (livello didattico).
- Obiettivi espressi in termini di capacità o abilità operative (livelli dei comportamenti sul lavoro).
- Obiettivi espressi in riferimento a variabili descrittive dei risultati globali del sistema organizzativo (livello dei risultati gestionali).

Le domande da porsi per raggiungere gli obiettivi sono le seguenti:

- Gli obiettivi sono stati identificati e formulati correttamente?
- Sono state usate risorse adeguate a metodologie coerenti?
- L'obiettivo è stato raggiunto?

Tale valutazione induce a ottenere un livello di conoscenza il più approfondito possibile delle persone – professionalmente – e della loro condizione prima dell'intervento formativo e successivamente essere in grado di rilevare l'entità e la qualità delle differenze.

La formazione può agire a più livelli:

- **Reazione:** si tratta di determinare se mediamente il corso è stato soddisfacente in termini didattici, organizzativi e sociali, tenendo conto anche delle percezioni di utilità e difficoltà da parte dei partecipanti. Si utilizza un questionario con domande chiuse ed aperte volto a raccogliere informazioni sia quantitative che qualitative. È fondamentale progettare domande che favoriscono l'oggettività delle valutazioni.
- **Apprendimento:** misurare l'apprendimento significa valutare conoscenze e capacità che sono state apprese. La valutazione a questo livello permette inoltre all'azienda di ottenere indicazioni sull'efficacia delle metodologie utilizzate per favorire l'apprendimento. Generalmente lo strumento di valutazione consiste nella somministrazione di test pre e post formazione, contenenti domande identiche o equivalenti al fine di misurare il raggiungimento degli obiettivi di apprendimento. Altre tecniche basate su test prestazionali, consentono di misurare l'apprendimento anche di "competenze soft"
- **Comportamento:** significa determinare quali cambiamenti nel comportamento lavorativo sono derivati dalla formazione, ovvero misurare l'effettivo utilizzo nel contesto lavorativo della conoscenza delle capacità e degli atteggiamenti che sono stati acquisiti durante le attività formative. Le tecniche di misurazione a questo livello consistono nell'osservazione diretta e nell'analisi dei risultati sul lavoro. Uno strumento molto diffuso consiste in un "assessment" prima dell'intervento formativo e 3- 6 mesi dopo, prestando attenzione ad utilizzare scale di giudizio basate su aspetti comportamentali. I risultati consentono di

rivedere l'intervento formativo per facilitare i cambiamenti di comportamento finalizzati a un miglioramento nelle prestazioni delle risorse formate.

- **Risultati di business:** è la valutazione più complessa, in quanto misura l'impatto in termini di riduzione dei costi, miglioramento dell'efficienza, incremento della produzione, riduzione dei tassi turnover, miglioramento clima aziendale. Per valutare quantitativamente i risultati, un approccio alternativo è quello della Balanced Scorecard, proposta da Kaplan e Norton. Tale modello considera quattro differenti prospettive (economico – finanziario, cliente/mercato, processi interni, apprendimento crescita) bilanciando obiettivi di breve e lungo termine, misure finanziarie e non, indicatori di cause e di conseguenze e prospettive di performance interne ed esterne. La misurazione avviene attraverso l'individuazione dei fattori critici di successo per ciascuna delle prospettive considerate.

La formazione ha un ruolo fondamentale nella generazione, sviluppo e mantenimento delle conoscenze e delle capacità degli individui, elementi su cui si basa la costruzione del vantaggio competitivo.

È importante che i risultati delle azioni e degli interventi in formazione siano oggetto di un'attenta valutazione, esattamente come avviene per qualsiasi altro investimento, al fine di guidare le decisioni e favorire l'efficacia dell'intera organizzazione.

1.5 Valutazione della qualità

Il concetto di qualità nella formazione professionale può essere articolato su più livelli, sintetizzati in:

- Livello della politica/programma che a seconda dei contesti nazionali può coincidere con il livello di formazione.
- Livello dell'organismo che eroga il servizio formativo.
- Livello del processo e del prodotto formativo
- Livello dei partecipanti.

I sistemi di certificazione di qualità e di accreditamento degli organismi e delle strutture formative adottano al sistema formativo il modello di assicurazione di qualità sviluppato in ambito ISO9000.

Il gioco competitivo fra i progetti per aggiudicarsi i finanziamenti delle azioni formative si concentra sulle caratteristiche e qualità di processo.

La qualità deve riflettere gli obiettivi del sistema formativo. Questa dimensione è presente nell'attuale agenda di policy comunitaria: nel documento "European Forum on the quality of vocational training".

Il concetto di qualità è associato all'efficacia dei programmi di formazione e al conseguimento degli obiettivi definiti a livello comunitario e incorporato nei programmi dei paesi membri di: occupabilità dei formati, consistenza fra domanda e offerta di formazione ed incremento di accesso alla formazione (a finanziamento pubblico) dei soggetti più deboli sul mercato del lavoro.

La qualità della formazione riguarda i contenuti, il grado di corrispondenza del progetto, azioni del bisogno del personale, aspetti operativi. Le capacità operative e gestionali delle attività vanno monitorate durante l'erogazione del servizio secondo i principi dell'efficienza e dell'efficacia.

Per misurare l'efficacia dei risultati occorre tenere presente le valutazioni dei partecipanti alle attività formative dei dirigenti delle amministrazioni, dei

cittadini che usufruiscono dei servizi.

Per valutare il cambiamento bisogna tenere presente la crescita professionale individuale, impatto organizzato, e miglioramento della qualità dei servizi.

I risultati espressi in giudizi devono confluire in una banca dati per essere rielaborati e avviare un nuovo ciclo di programmazione delle attività formative.

Gli strumenti utili a valutare la qualità dei soggetti e dei servizi sono banche dati sulle esperienze formative, short list che comprendono le istituzioni di formazione precedentemente selezionate, in base ai criteri di qualità e la certificazione di qualità rilasciata da istituti di certificazione in base alle normative.

L'introduzione di nuove tecnologie, l'esistenza di una rete nazionale e il diffondersi del telelavoro, dovrà considerare le diverse metodologie di formazione a distanza, (videoconferenza – e-learning) ciò comporta investimenti iniziali e un'attenta pianificazione.

PARTE SECONDA

2. FORMAZIONE IN ENTI PUBBLICI

Comune di Cammarata e San Giovanni Gemini

I processi di riorganizzazione delle pubbliche amministrazioni, la riforma dei ministeri, il decentramento e il rafforzamento dei livelli locali di governo, l'attuazione del principio di sussidiarietà e il conseguente nuovo orizzonte delle missioni delle amministrazioni possono realizzarsi solo attraverso il pieno coinvolgimento del personale e la sua riqualificazione.

Tutte le organizzazioni, per gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità dei servizi, devono fondarsi sulla conoscenza e sulle competenze; devono assicurare il diritto alla formazione permanente, attraverso una pianificazione e una programmazione delle attività formative che tengano conto delle esigenze e delle inclinazioni degli individui.

Dal work experience svolto nei comuni di Cammarata e San Giovanni Gemini si è riusciti a constatare come lentamente ci si accosta attraverso la formazione al cambiamento.

La formazione al Comune di Cammarata si attua periodicamente specie alla luce di nuove normative o innovazioni tecnologiche, partecipando a seminari e corsi fuori sede.

Presso la sede Municipale nel 2009 si è svolto un corso destinato alla formazione di nuovi agenti di Polizia Municipale, della durata di 100 ore, per acquisire conoscenze sul diritto amministrativo, applicazione del codice civile e penale, il codice stradale e la conoscenza di due lingue internazionali.

Bisognerebbe puntare sulla progettazione formativa avendo come obiettivo la riqualificazione del personale, prevista dai contratti collettivi, attraverso una corretta analisi dei bisogni.

Il Comune di San Giovanni Gemini manca di una progettazione formativa; annualmente si partecipa a qualche seminario, ma si evince una forte resistenza al cambiamento.

Per una ottima gestione delle risorse umane l'obiettivo deve essere "l'innovazione e il cambiamento" per un paese che miri alla crescita, allo sviluppo, al lavoro di gruppo, ad una migliore qualità della comunicazione e delle relazioni umane.

2.1 Formazione in azienda

Auchan

Formare in un'azienda come l'Auchan, significa pianificare ed organizzare la formazione necessaria, non sottovalutando la filosofia aziendale centrata su valori forti.

Essendo un'azienda meritocratica, è fondamentale la condivisione intesa come migliore gestione del potere e avere il sapere attraverso la formazione continua.

Si porta avanti una formazione sia specifica che trasversale, quest'ultima è centrata sulla conoscenza del sé, la motivazione, la comunicazione, il lavoro di gruppo, l'autostima e così via.

Il Responsabile Risorse Umane in merito alla formazione ha il compito di valutare il bisogno formativo dell'ipermercato annualmente, definisce il piano formativo AFA e vigila sul rispetto di quanto pianificato.

L'istituto in cui avviene la formazione è l'I.F.E. ovvero Istituto formativo per eccellenza, possiede un certificato di qualità ISO9001 settore E A37(Istruzione e formazione).

Il vero punto di forza dell'ente è la formazione continua.

L'obiettivo generale della formazione è migliorare il potere d'acquisto e la qualità di vita dei maggior numeri di clienti, con collaboratori responsabili, professionali, appassionati e valorizzati.

Gli obiettivi specifici mirano ad affermare la modernità attraverso il multicanale, essere leader nella stagionalità, accogliere i clienti con i migliori professionisti, agire da accordo con il responsabile.

L'obiettivo per lo sviluppo interno è valutare le potenzialità per arrivare a creare un piano di carriera ad hoc per il collaboratore.

Annualmente si valutano obiettivi e qualità.

La valutazione degli obiettivi avviene attraverso un questionario in cui si cerca di capire i punti di forza e debolezza della formazione. Sulla base delle

risposte e del progetto formativo si costruisce il piano di formazione di ogni persona.

La valutazione della qualità avviene attraverso il percorso di autoformazione accompagnata, meglio definito AFA.

La risorsa umana ha a disposizione una sala con un pc e una guida alla formazione che spiega le slide. Dopo che il soggetto ha svolto la sua formazione che può durare anche un'ora, si compila un test finale e viene attribuito un punteggio per valutare le conoscenze acquisite, da un minimo di sei a un massimo di dieci; se non si raggiunge il minimo bisogna rifare il test.

La valutazione è svolta dal caporeparto.

Durante le valutazioni avviene sempre un confronto graduale, rispettando le figure dell'organigramma, partendo dall'allievo che si forma con lo stage fino ad arrivare al direttore.

Ogni anno avviene un'indagine sui processi formativi e in base ai risultati e alle valutazioni degli anni precedenti si stilano le nuove formazioni, con l'aiuto di schede valutative in cui vengono inserite delle voci relative al bilancio annuo e ad un ipotetico progetto formativo da portare avanti per l'anno successivo.

Ai neolaureati e agli studenti viene data la possibilità di conoscere questa cultura aziendale attraverso stage, della durata minima di tre mesi.

È un'azienda ben qualificata, con ottimi sistemi formativi, in cui vi è un lavoro di squadra ben strutturato che incrementa la produzione, il commercio, la qualità attraverso l'utilizzo di strategie adeguate e con obiettivi saldi da raggiungere di fronte ad una società globalizzata e complessa come la nostra.

Un modello che enti pubblici e privati dovrebbero emulare per ricavarne ottimi benefici.

BIBLIOGRAFIA

Bianchi A. - Di Giovanni P., *Psicologia in azione*, Ed. Paravia, Torino, 1999 p. 699

Circolare 24 Aprile 1995, n. 14/95 del Ministero per la Funzione Pubblica.

Demetrio D., *Tornare a crescere*, L'età adulta tra persistenze e cambiamenti, Guerini, Milano, 1991

Direttiva sulla formazione e valorizzazione del personale delle PP. AA del 13/11/2001

Vella G., *La formazione del personale*, Master in Human Resources Management, Catalogo Interregionale Alta Formazione, Global Form sas, San Giovanni Gemini 2010.

SITOGRAFIA

<http://blog.pmi.it/12/02/2008/la-formazione-in-azienda-qualche-precisazione-necessaria/>

http://www.ebcconsulting.com/images/File_pdf/La_Valutazione_dei_fabbisogni_formativi_del_personale_EBC%20Consulting.pdf

<http://www.frprojects.com/?p=618>

<http://www.associazionequadri.it/terzacorsiaonline25/pdf/federicacochigiugno09.pdf>

http://www.rivistadipsicologiaclinica.it/italiano/numero2_08/Pagano.htm

<http://www.dierreform.it/impresa.htm>

http://www.buoniesempi.it/materiali/2332/2332_presprog.pdf

<http://it.wikipedia.org/wiki/Formazione>

<http://www.stage.unipa.it/stage/riferimenti.htm>

http://www.borsalavorolombardia.net/portal/page?_pageid=67,69474&_dad=portal&_schema=PORTAL&type=approfondimento&id=99&list=/redazione/Formazione/AreeTematiche/StageTirocini_LL.jsp

<http://www.manageconsulting.it/default.asp?ID=222&L=1&key=Formazione+Aziendale+Personalizzata>

[http://www.magellanopa.it/kms/files/Rapporto_Formazione\(1\).pdf](http://www.magellanopa.it/kms/files/Rapporto_Formazione(1).pdf)

<http://www.ptsonweb.com/files/valutazioneformazione.pdf>

http://www.lavoro.gov.it/NR/rdonlyres/BB6A6D9D-9B71-4836-B86E-93AB953DA0FF/0/011_Valutazione_qualit%C3%A0.pdf

http://www.fse.provincia.tn.it/Trento_nuova_grafica/download/FormazioneFormatori/Caltabiano-20-01-06/Slide-Caltabiano-20-01-06.pdf

<http://www.uniroma1.it/documenti/organizzazione/servizi/formazione/direttivafrattini.pdf>