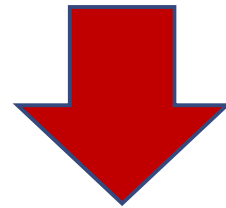




LA FORMAZIONE COME LEVA DEL PERSONALE

"Imparare è come remare controcorrente: se smetti, torni indietro"

Ogni volta che un'azienda vuole innovare soluzioni o servizi, crea un'**opportunità** di formazione per **migliorare** il proprio metodo di lavoro, **migliorare** la capacità di raggiungere gli obiettivi aziendali



La formazione tende a proporsi non solo come uno strumento ma come un atteggiamento di base, come un sistema organizzato per produrre, accumulare e diffondere conoscenza

La formazione in azienda è

Attività specifica e organizzata

si basa su interventi ad hoc per specifici obiettivi di crescita

Apprendimento concentrato

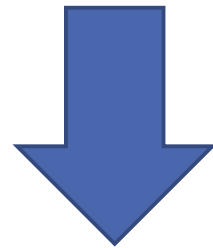
facilita lo sviluppo e velocizza i ritmi della normale motivazione delle persone all'impresa

Orientata allo sviluppo

è un investimento per la costruzione di risorse nuove rivolte a risultati futuri e non solo a risultati operativi immediati

FORMAZIONE

FORMA + AZIONE



strutturare, solidificare e rinforzare in maniera completa.

Quali sono le finalità...

- **Sviluppare, aggiornare, adeguare le conoscenze**
- **Valorizzare le potenzialità**
- **Sostenere e facilitare lo sviluppo professionale, di responsabilità e carriera**
- **Facilitare l'inserimento nell'organizzazione**
- **Incentiva lo spirito di squadra e l'inserimento nei gruppi di lavoro**
- **Sostenere i processi di cambiamento**
- **Favorire la comunicazione attraverso lo scambio Migliora le capacità comunicative del singolo e del team**

E ancora.....

- **Aumenta le competenze, la felicità e la motivazione dei lavoratori;**
- **Aiuta a gestire i cambiamenti, il conflitto e a individuare le priorità**
- **Incrementa la produttività;**
- **Sviluppa la capacità di problem solving;**

PROCESSO DI RISTRUTTURAZIONE SCHEMI INDIVIDUALI

- **Sapere(conoscenze)** acquisizione conoscenze e informazioni
- **Saper fare (competenze)** sapere operativo al ruolo professionale
- **Saper essere (atteggiamenti)** messa in atto dei comportamenti relativi efficaci

Quando una formazione è efficace?

La formazione è efficace quando raggiunge gli obiettivi programmati nel background di conoscenze dei partecipanti, nei comportamenti professionali o nelle pratiche organizzative.



CAMBIAMENTO: pensare- sentire -agire

La formazione continua

La formazione continua si rivolge al professionista con l'obiettivo di modificare il livello del suo contributo alla performance organizzativa come effetto dello sviluppo di conoscenze, capacità e consapevolezza personali.

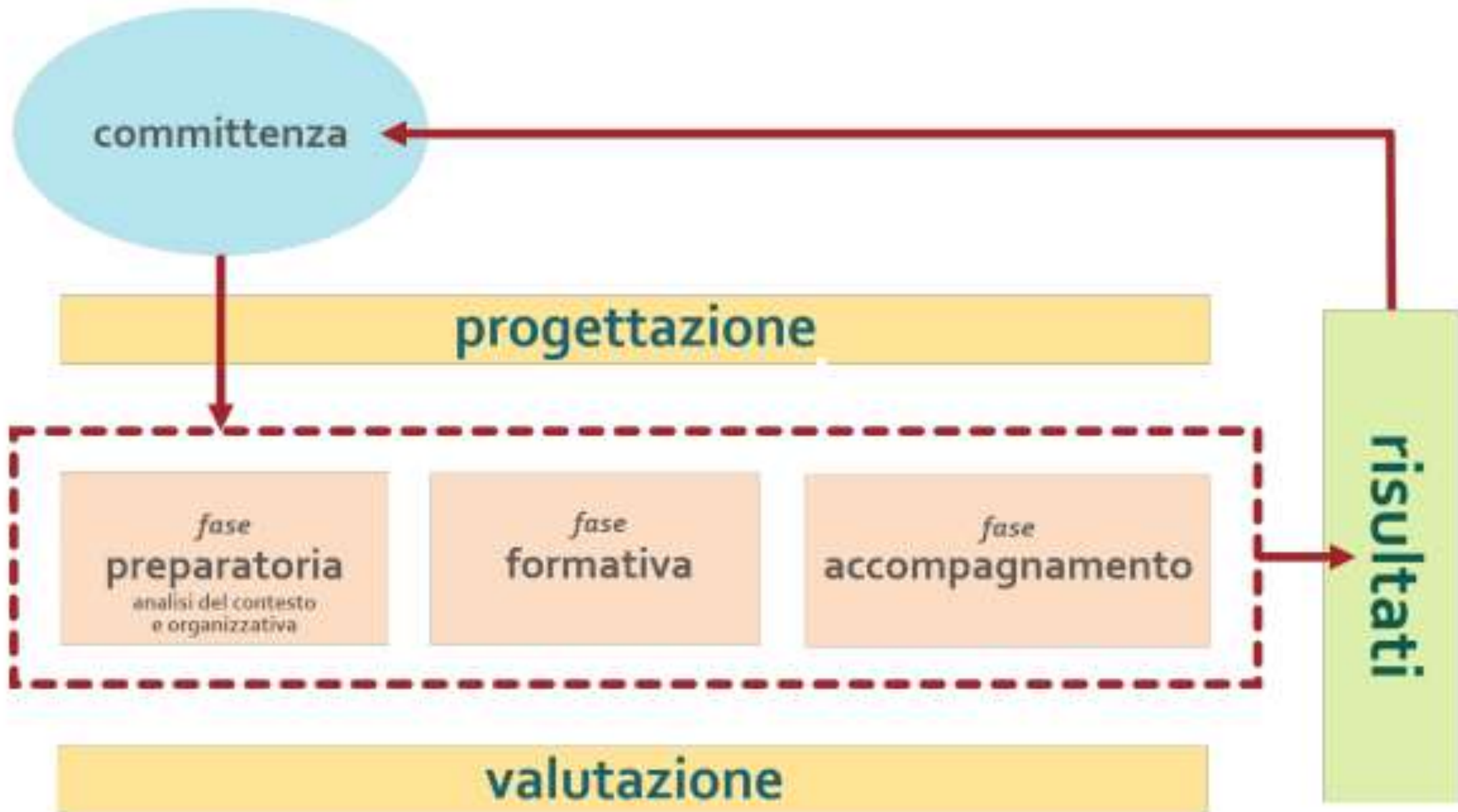
Il focus sono le persone, non considerate singolarmente ma come insieme delle risorse umane e dei rapporti che instaurano tra di loro, con il sistema lavoro e con il sistema dei risultati ai quali tendono

FORMATORE FA' LA DIFFERENZA

- Focalizzare gli obiettivi
- Centrarsi sui partecipanti: ogni classe è diversa
- Rendere i partecipanti attori della loro formazione: coinvolgerli- incoraggiarli
- Diversificare le attività: attività diverse stessa finalità
- Non solo teoria: esempi o simulazioni
- Stimolare: la soglia di attenzione 10-15 minuti, se non stimolato il cervello si spegne
- Crederci: formatore insicuro non coinvolgerà

La formazione non è improvvisazione

L'improvvisazione è nemica della formazione aziendale e le attività di training devono essere organizzate seguendo precisi step.



Analisi dei bisogni

La prima fase prevede la raccolta delle informazioni (ad esempio attraverso colloqui one-to-one o focus group) che consentono una più precisa analisi dei fabbisogni a loro volta suddivisi in tre differenti categorie:

- **Bisogno organizzativo:** influenzato dagli obiettivi di business;
- **Bisogno professionale:** dipende dalla posizione che si occupa nella gerarchia aziendale;
- **Bisogno individuale:** esigenze dei singoli individui e sviluppo personale.

Gli obiettivi della formazione aziendale devono rispondere ai principi del metodo S.M.A.R.T.

S = Specific (Specifico)

M = Misurable (Misurabile)

A = Achievable (Raggiungibile)

R = Relevant (Rilevante)

T = Time-Based (Temporizzato)

Specifico

Un obiettivo deve essere definito e tangibile, ed esprimere chiaramente cosa, **come e perché lo vuoi ottenere**

- **What** – Cosa voglio realizzare?
- **Why** – Perché questo obiettivo è importante?
- **Who** – Chi è coinvolto?
- **Where** – Dove si trova?
- **Which** – Quali risorse o limiti sono coinvolti?

Misurabile

Un obiettivo è misurabile se, dopo una certa data di inizio, puoi visualizzare gli **avanzamenti** verso il risultato sperato.

- Devo rispondere alle seguenti domande
- Quanto?
- Quanti?
- Come saprò quando sarà realizzato?

Raggiungibile

deve essere realistico e **commisurato alle risorse** e alle capacità di cui si dispone

Affinché l'obiettivo sia raggiungibile deve rispondere a domande come:

- Come posso raggiungere questo obiettivo?
- Quanto è realistico l'obiettivo, basato su altri vincoli, come fattori finanziari?

Rilevante

Prima di impiegare, tempo, risorse e denaro, valuta se ne valga davvero la pena,

analizzando attentamente il **rapporto costi/benefici del progetto** si
sta per intraprendere, **corrisponde allo sforzo- bisogni**

Temporizzato

Ogni obiettivo è legato ad una scadenza, e prevede tutta una serie di step di verifica, che implicino precise relazioni tra le varie attività necessarie al suo compimento

Risponde a queste domande:

- Quando?
- Cosa posso fare tra sei mesi?
- Cosa posso fare tra sei settimane da oggi?
- Cosa posso fare oggi?

La micro progettazione

La Micro progettazione entra nel dettaglio dell'azione formativa, specificando l'intero programma, con tutti i contenuti, le simulazioni, le dinamiche di gruppo, gli strumenti che andranno ad utilizzare, il luogo e le modalità orarie.

Ogni argomento sarà esplicitato con una tempistica prestabilita.

La micro-progettazione comporta operazioni differenti, alcune hanno a che fare con la didattica vera e propria, altre con il livello organizzativo

- .obiettivi didattici;
- contenuti che verranno affrontati;
- destinatari/target di riferimento;
- metodo e tecniche didattiche adottati;
- materiali; x durata/tempi del percorso; x
- docente/i; calendario/programma;
- sede; x logistica; x budget eventuale;
- modalità di iscrizione;
- Certificazione finale
- Di seguito ci si focalizza sui requisiti essenziali di una buona progettazione formativa: x definizione di obiettivi chiari; x utilizzo di tipologie formative e metodi didattici coerenti x coerenza tra tecniche/metodi e obiettivi; x attenzione nella scelta dei partecipanti/destinatari.

La macro progettazione

- **progettazione globale dell'intero intervento formativo**
- **obiettivi da raggiungere e il risultato finale dell'atto formativo.**

Macro progettazione

- E' composta da:
- **OBIETTIVI:** durante l'Analisi dei Fabbisogni viene stabilito l'Obiettivo. Cosa saprà fare il partecipante alla fine del Percorso Formativo?
- **TARGET:** a chi è rivolto il corso?
- **CONTENUTI:** si definiscono i contenuti in modo sommario.
- **MODALITA' DI EROGAZIONE DELL'INTERVENTO:** si stabilisce in che modo sarà svolto il corso: in aula, training on the job, e-learning;
- **LOGISTICA E TEMPI:** la sede può essere residenziale, semi-residenziale o aziendale;
- **COSTI:** diretti o indiretti.

Schede didattiche per la progettazione

Fase preparatoria: analisi del contesto

INTENZIONALITÀ DELLA FORMAZIONE Quale risultato si intende ottenere con l'intervento formativo? <ul style="list-style-type: none">- diffondere conoscenze;- riflettere sulle pratiche professionali;- modificare comportamenti (tecnico-specifici, gestionali e relazionali)- modificare i processi di lavoro e/o migliorare il benessere organizzativo	
ANALISI DELLA DOMANDA	Domande ed elementi chiave
APPROCCIO TOP DOWN BISOGNO FORMATIVO COLLEGATO ad OBIETTIVI STRATEGICI e/o DI SUPPORTO AL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO	OBIETTIVO AZIENDALE Qual è l'obiettivo aziendale (di Direzione/Dipartimento/Unità operativa), a cui si intende rispondere con la formazione?
	RILEVANZA AZIONE FORMATIVA Quanto e perché è rilevante l'azione formativa per il conseguimento dell'obiettivo strategico?
	ALTRI INTERVENTI Sono previsti altri interventi oltre la formazione per il raggiungimento dell'obiettivo aziendale (di Direzione/Dipartimento/Unità operativa)? Se sì, quali? <i>(esempi: azioni organizzative come riunioni, focus group, interviste, acquisti di materiali, ...)</i>
	INDICATORI CAMBIAMENTO Quale cambiamento ci si attende? Come lo posso rilevare? Quali indicatori posso individuare per farlo?
	ATTORI COINVOLTI Quali attori coinvolgere nel progetto di cambiamento? e come? <i>(per ciascuno degli uffici/Servizi - Direzioni/Uffici/Servizi/Sindacati... - esplicitare l'ambito, l'intensità e il tipo di contributo atteso per la realizzazione del progetto di cambiamento)</i>

ANALISI DELLA DOMANDA	Domande ed elementi chiave
<p>APPROCCIO BOTTOM UP</p> <p>FABBISOGNO FORMATIVO ESPLICITO</p> <p>A quale problema si deve rispondere?</p>	<p>COINVOLGIMENTO DESTINATARI</p> <p>Quali destinatari della formazione e come coinvolgerli in questa fase?</p> <p><i>(identificare i profili professionali maggiormente coinvolti nei progetti di cambiamento)</i></p> <p>Verranno coinvolti i partecipanti? Se sì in che modo? Come si terrà conto del loro contributo?</p> <p><i>(esempi: Indagini attraverso questionari, interviste o focus group, riunioni, banche dati..., finalizzate a rilevare il fabbisogno esplicito così come percepito sia dai destinatari diretti della formazione che dai loro referenti gerarchici)</i></p>
<p>ELEMENTI DI CONTESTO FACILITANTI/ OSTACOLANTI IL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBBIETTIVO FORMATIVO</p> <p>Sono state predisposte le condizioni di contesto necessarie al raggiungimento dell'obiettivo formativo?</p>	<p>OSTACOLI E RISORSE</p> <p>Quali aspetti potranno essere di ostacolo? e quali invece faciliteranno il cambiamento?</p> <p>Alcuni esempi.</p> <p>Procedure, protocolli, linee guida, PDTA, ecc. <i>Il nuovo comportamento è adeguato a quanto previsto nei protocolli, procedure, linee guida, ecc. utilizzati nell'organizzazione?</i></p> <p>Tecnologie <i>Sono disponibili le tecnologie necessarie a consentire il nuovo comportamento?</i></p> <p>Tempi <i>Sono definiti gli spazi di tempo necessari per l'esercizio del nuovo comportamento?</i></p> <p>Ambienti <i>Sono disponibili gli spazi ambientali necessari per l'esercizio del nuovo comportamento?</i></p> <p>Normativa <i>La normativa vigente consente lo sviluppo del nuovo comportamento?</i></p> <p>Risorse umane <i>Il nuovo comportamento prevede dei cambiamenti in termini di risorse umane del servizio?</i></p> <p>Sistemi di responsabilità <i>I capi condividono la necessità d'implementare il nuovo comportamento?</i></p> <p>Servizi di confine <i>I possibili effetti del nuovo comportamento sull'organizzazione del lavoro dei servizi confinanti sono previsti e condivisi?</i></p>

Fase formativa (micro-progettazione)

COSTRUZIONE DEGLI OBIETTIVI FORMATIVI Quali obiettivi generali? Quali obiettivi intermedi e/o specifici? <i>(individuare COMPORAMENTI ATTESI in termini di -sapere, saper fare, saper essere, saper far fare e cercare di definirli in modo specifico, chiaro e verificabile)</i>	
DESTINATARI Chi partecipa al corso/percorso?	
DURATA Come si articola il percorso? Quanto dura?	
METODO DIDATTICO Quale metodo didattico? Espositivo/ esperienziale; deduttivo/induttivo; sequenze mixate... <i>(puntare sulla coerenza tra gli obiettivi formativi e il metodo scelto)</i>	
TECNICHE DIDATTICHE Quali tecniche didattiche? Lezioni frontali, lavori di gruppo, simulate, analisi dei casi... <i>(puntare sulla coerenza tra gli obiettivi formativi e le tecniche adottate)</i>	
MODALITÀ DI VALUTAZIONE (L1 E L2) e INDICATORI Come valutare il gradimento e l'apprendimento? Che indicatori si riescono a identificare? <i>(puntare sulla coerenza tra la modalità di valutazione progettata e gli obiettivi formativi del corso nonché la metodologia didattica scelta)</i>	

Fase di accompagnamento - di trasferimento

<p>OBIETTIVI DI TRASFERIMENTO Quali comportamenti sono attesi nel contesto di lavoro?</p>	
<p>LE STRATEGIE DI SUPPORTO AL TRASFERIMENTO: TEMPI E AZIONI (AZIONI ORGANIZZATIVE/formative) Quali STRATEGIE adottare per supportare il trasferimento? <i>(follow up, gruppi di miglioramento, audit, acquisti...)</i></p>	
<p>I VINCOLI/RISORSE AL TRASFERIMENTO <i>(elementi strutturali, condizioni organizzative necessarie)</i> Quali condizioni critiche possono ostacolare il trasferimento degli apprendimenti nel contesto professionale? Quali elementi possono facilitare il trasferimento degli apprendimenti nel contesto professionale?</p>	

Valutazione della trasferibilità degli apprendimenti

OBIETTIVI DI TRASFERIMENTO quali comportamenti sono attesi nel contesto di lavoro?	
OGGETTI DELLA VALUTAZIONE (OBIETTIVI FORMATIVI) quali aspetti valutare in rapporto agli obiettivi del programma formativo)	
METODOLOGIE E STRUMENTI come si valuta? <i>(indicare modalità e strumenti per la valutazione e metodi di approccio alla valutazione: qualitativi, quantitativi o misti e strumenti correlati)</i>	
INDICATORI E STANDARD DI RIFERIMENTO quali risultati attesi nel breve medio periodo, la coerenza con obiettivi; quali indicatori e quali standard? <i>(verificare la disponibilità e tempestività degli indicatori scelti)</i>	

Questionario gradimento

Quali elementi



Livello 1= reazione= gradimento

Si basa sui risultati di un'apposita indagine conoscitiva che solitamente viene condotta con questionari, *checklist* di gradimento/autovalutazione, confronti in aula ("giro di tavolo", focus group, "diario di bordo"), oltre che attraverso l'osservazione dei partecipanti durante lo svolgimento dell'azione formativa, da parte di tutor e docenti.

Valutazione nella formazione

ricerca e l'acquisizione di tutti quegli elementi che contribuiscono a determinare il grado di efficacia e di adeguatezza di un processo formativo all'interno di un contesto organizzativo.

Livello 2 = misura raggiungimento obiettivi

- **La valutazione si basa sul consolidamento di conoscenze e capacità e risponde quindi alla domanda "I partecipanti hanno imparato?". E' fondamentale per osservare l'effettiva comprensione e acquisizione dei contenuti formativi, nonché l'efficacia dei metodi didattici**
- **La verifica delle conoscenze solitamente si avvale di test (anche pre- e post-formazione), questionari, elaborati scritti, colloqui, autovalutazioni, *project work*; per la verifica delle capacità si fa spesso ricorso ad analisi di caso, simulazioni, esercitazioni.**
- **È però necessario tenere presente che esiti positivi di apprendimento non implicano necessariamente l'effettivo sviluppo delle competenze professionali e/o trasversali attese, né la produzione di impatti organizzativi apprezzabili immediati**

Livello 3= Trasferimento= comportamento

si riferisce alle modificazioni del comportamento lavorativo indotte nel lavoratore e risponde alla domanda "I partecipanti usano quanto appreso?"

Questo tipo di valutazione non è circoscritta all'aula, ma avviene a fine percorso, anche a distanza di mesi (dai 3 ai 6, generalmente) e può avvenire attraverso follow up in cui si analizzano, con i partecipanti

Livello 4= cambiamento= risultati organizzativi

Attraverso questa pratica si misurano gli effetti in termini di miglioramento delle *performance* lavorative e di prodotto dell'organizzazione. Si risponde cioè alla domanda "L'uso di quanto appreso ha un impatto sull'organizzazione?".

li effetti di un intervento formativo si possono rinvenire anche nel miglioramento del clima o del benessere organizzativo, indiscutibile premessa per il miglioramento delle *performance* future.

QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE DEL CORSO DI FORMAZIONE

Corso _____ Docente _____

1. Conoscevi già gli argomenti trattati nella lezione? SI NO IN PARTE

2. L'argomento trattato ti è parso **comprensibile**? SI NO IN PARTE

2.1 Se hai risposto NO o IN PARTE, puoi specificare gli argomenti meno comprensibili ?

3. Riguardo alla qualità dell'esposizione, potresti dire che la lezione è stata tenuta:

3.1 in maniera chiara SI NO IN PARTE

3.2 con linguaggio appropriato SI NO IN PARTE

3.3 con sufficiente tempo di esposizione SI NO IN PARTE

4. Puoi esprimere un commento sintetico complessivo sulla qualità della lezione?

5. Al di là della comprensione dei concetti teorici espressi, ritieni di avere compreso anche la loro **applicabilità concreta**?

SI NO IN PARTE

5.1 Se hai risposto no o in parte, indica quali concetti sono risultati poco comprensibili.

6. Ritieni sufficienti i supporti didattici utilizzati? SI NO

Se NO, quali altri suggeriresti? _____

7. Hai specifico interesse ad approfondire maggiormente gli argomenti trattati? SI NO

7.1 Se si, indica quali in particolare. _____

8. Ritieni utile poter disporre di dispense sull'argomento della lezione? SI NO

Eventuali comment