

# VALUTIAMO LA FORMAZIONE PER DARLE MAGGIOR VALORE

## EVALUATING TRAINING TO INCREASE VALUE

In questi mesi di crisi si è sentito ripetere da più parti che il rilancio della competitività aziendale risiede nell'innovazione e nella formazione. Elsag Datamat ha dimostrato di crederci, continuando a investire nella formazione delle sue persone e introducendo metodologie e strumenti innovativi per migliorarne i processi di analisi del fabbisogno, di monitoraggio della qualità e dell'efficacia. L'azienda ha scelto di non "tagliare" tout court ma di ottimizzare, agendo in modo mirato e rispondente alle esigenze di business per garantirsi così un reale ritorno dell'investimento.



In these months of crisis we've heard many people say that the way to recover business competitiveness is through innovation and training. Elsag Datamat has shown that it believes in this by continuing to invest in training its people and by introducing innovative methods and tools to improve the processes used to analyse needs and monitor quality and effectiveness. The company has chosen not to "cut back" but to optimise, taking specific action in response to business needs in order to guarantee a real return on investment.

The first important step on the path to achieving this ambitious goal was the introduction of the language training Evaluation project, which improves the process of selecting participants and their inclusion in training courses based on effective learning needs. This increases not only the level of appreciation of training activities, but also reduces costs by 40%.

The second important step involved the introduction of a new monitoring system, which was tested during the second edition of the "Straordinariamente Quadri" management training programme. The application of this system will make it possible, in the mid-to

Il primo importante passo verso quest'ambizioso obiettivo è stato l'introduzione dell'Evaluation project per la formazione linguistica: il sistema ha consentito di migliorare la selezione dei partecipanti e di inserirli in percorsi formativi differenziati sulla base delle effettive necessità di apprendimento, aumentando non solo il livello di gradimento della formazione stessa ma riducendo del 40% i costi di erogazione.

Il secondo importante passo è stato compiuto con l'introduzione di un nuovo sistema di monitoraggio della formazione, sperimentato in occasione dell'avvio della seconda edizione del programma di formazione manageriale dedicato ai quadri aziendali denominato "Straordinariamente Quadri". Nel medio-lungo periodo, l'applicazione di tale sistema consentirà di:

- migliorare la qualità del servizio offerto dalla funzione formazione rispetto alle attività di progettazione e selezione dei fornitori;



long-term, to:

- improve the quality of services offered by the training department in terms of planning and supplier selection activities;
- improve company performance by transferring working skills;
- improve the effectiveness, efficiency and overall profitability of training programmes by measuring Key Performance Indicators (KPI).

It was decided to use “Straordinariamente Quadri” as a testing ground for the system because of its strategic importance in the annual training programme, and the economic burden it represents in terms of direct costs and the time devoted to it by the 200 participants involved. The system requires the direct involvement and active commitment of teachers, participants and their managers. Preliminary work with teachers



- migliorare la performance aziendale tramite il trasferimento delle competenze sul lavoro;
- migliorare l'efficacia, l'efficienza e la profittabilità complessiva dei programmi di formazione attraverso la misurazione di Indicatori di Performance (KPI).

Si è scelto di sperimentarlo sullo Straordinariamente Quadri per la strategicità del programma all'interno del piano di formazione annuale e per l'onere economico che esso rappresenta (in termini di costi vivi e impegno dei 200 partecipanti).

Il sistema richiede il coinvolgimento diretto e l'impegno attivo dei docenti, dei partecipanti e dei loro responsabili. Con i docenti si è svolta un'attività preliminare di analisi dei programmi in funzione degli obiettivi di apprendimento e la progettazione di alcuni strumenti di monitoraggio e raccolta dati studiati ad hoc. Ai partecipanti verrà chiesto di rispondere a questionari pre e post corso (finalizzati a verificare l'apprendimento delle conoscenze e delle abilità), a questionari di gradimento (per valutare la percezione della qualità e dell'utilità dei corsi frequentati) e a questionari di proseguimento (per valutare a distanza di tempo se il piano di azione compilato al termine dei corsi sia stato realizzato).

involved analysing learning objectives, designing monitoring tools and collecting data. Participants were asked to answer questionnaires before and after the course to assess what they had learned and the skills they had acquired, in addition to appreciation questionnaires to evaluate their perception of the quality and usefulness of the courses, and follow-up questionnaires at a later date to assess whether the action plan drawn up at the end of the course had been completed.

So far, nothing new: most corporate programmes offer similar tools. The real innovation is the involvement of participants' managers, who a few months previously formalised and shared an evaluation of their collaborators in terms of the management competencies dealt with by the programme.

Each participant's training programme is defined based on decisions taken in the light of feedback received from her or his manager during the most recent performance evaluation. For the first time, each individual is in control of their own personal development, choosing the competencies to invest in, participating in the right training courses, and establishing an individual action plan.

A check-point is also organised 6-8 weeks after the courses to answer the question “what did that plan actually achieve”? What difficulties were encountered? What results were obtained? And were there any issues that may have impeded the full success of the plan? This assessment, shared with management, fully empowers individuals with responsibility for their own development process.

## IL MODELLO KIRKPATRICK PER IL MONITORAGGIO DELLA FORMAZIONE THE KIRKPATRICK MODEL FOR MONITORING TRAINING

LIVELLO	DESCRIZIONE
1) GRADIMENTO	VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ E DELL'UTILITÀ DEL PERCORSO FORMATIVO DA PARTE DEI PARTECIPANTI
2) APPRENDIMENTO	VERIFICA DELL'AVVENUTA ACQUISIZIONE DI CONOSCENZE, ABILITÀ E ATTEGGIAMENTI DA PARTE DEI PARTECIPANTI AL TERMINE DEL PERCORSO FORMATIVO
3) APPLICAZIONE SUL LAVORO	VALUTAZIONE DELL'ENTITÀ DEL CAMBIAMENTO NELLA PERFORMANCE LAVORATIVA INDIVIDUALE ATTRAVERSO L'IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO D'AZIONE DEFINITO AL TERMINE DEL PERCORSO FORMATIVO
4) IMPATTO ORGANIZZATIVO	VALUTAZIONE DELL'IMPATTO DELLA FORMAZIONE IN TERMINI DI RISULTATI DI BUSINESS ATTRAVERSO LA MISURAZIONE DI INDICATORI DI PERFORMANCE (KPI)

LEVEL	DESCRIPTION
1) APPRECIATION	EVALUATION BY PARTICIPANTS OF THE QUALITY AND USEFULNESS OF THE TRAINING COURSE
2) LEARNING	VERIFICATION BY PARTICIPANTS, AT THE END OF THE TRAINING COURSE, OF THE KNOWLEDGE, ABILITIES AND ATTITUDES ACQUIRED
3) APPLICATION TO WORK	EVALUATION OF THE CHANGE IN INDIVIDUAL WORK PERFORMANCE BY IMPLEMENTING THE ACTION PLAN SET OUT AT THE END OF THE TRAINING COURSE
4) ORGANISATIONAL IMPACT	EVALUATION OF THE TRAINING IMPACT ON BUSINESS RESULTS BY MEASURING KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)



Fin qui nulla di nuovo: nella maggior parte dei programmi di corporate sono proposti strumenti simili. La vera novità sta nel coinvolgimento dei responsabili dei partecipanti, coloro che qualche mese fa hanno formalizzato e condiviso una valutazione dei loro collaboratori sulle competenze manageriali oggetto del programma.

Il percorso formativo di ciascun partecipante si differenzia sulla base della scelta effettuata alla luce del feedback ricevuto dal responsabile in occasione dell'ultima valutazione della performance. Per la prima volta, ognuno è protagonista del proprio sviluppo personale: sceglie le competenze su cui investire, partecipa al percorso formativo a esse collegato e definisce un piano di azione individuale.

A 6-8 settimane dai corsi frequentati è previsto un momento di verifica: cosa è stato realizzato effettivamente di quel piano? Che difficoltà si sono riscontrate? Quali risultati si sono ottenuti? E che cosa ha eventualmente impedito la completa realizzazione del piano? Un vero e proprio "check point" effettuato individualmente e condiviso con il proprio capo, per una piena responsabilizzazione sul processo di sviluppo.

Con questo nuovo sistema di monitoraggio sarà quindi possibile verificare il gradimento, l'apprendimento e l'impatto sulla performance individuale. Sarebbe interessante riuscire a spingersi ancora un passo oltre e

This new monitoring system will make it possible to verify appreciation, learning and impact on individual performance. It would be interesting to take it a step further and also examine the impact of training, if any, on business results.

– sperimentazione nella sperimentazione – esaminare anche l'eventuale impatto della formazione sul business.

LAURA PAMPURO

Personnel and Organisation Office  
Training and Knowledge Management

LAURA PAMPURO

Direzione Personale e Organizzazione  
Formazione e Knowledge Management

## PERFORMANCE TECHNOLOGY SOLUTIONS



Diane Fryman

Per l'introduzione del nuovo sistema di monitoraggio della formazione, Elsg Datamat si avvale della collaborazione e dell'esperienza della società di consulenza aziendale Performance Technology Solutions (PTS). Uno dei servizi distintivi di PTS è infatti rappresentato dall'implementazione di metodologie di verifica dell'efficacia della formazione, progettate ad hoc sulla base delle esigenze specifiche del cliente.

PTS è nata nel 2002 per opera di Diane Fryman. Laureata in Psicologia e specializzata in Instructional Systems Design, Fryman ha lavorato negli USA, in Australia, a Singapore e in diversi paesi europei. La sua esperienza nell'ambito del miglioramento della performance aziendale è ventennale e oggi collabora con la Direzione del Personale di Elsg Datamat all'interno di questo importante progetto.

**A**To introduce the new training monitoring system, Elsg Datamat is working with Performance Technology Solutions (PTS), a business consulting company with a wealth of experience in this field. One of PTS's core services is implementing training effectiveness verification methodologies, planned specifically in response to a customer's needs. PTS was established in 2002 by Diane Fryman, a graduate in psychology specialising in Instructional Systems Design. Fryman has worked in the US, Australia, Singapore and various European countries. She has more than 20 years' experience in the area of business performance improvement and is now working on this important project with Elsg Datamat HR.