

Rendere la formazione strategica dimostrandone l'impatto

19 Gennaio 2011



Performance Technology Solutions (PTS) è una realtà nata per assistere le aziende nella conduzione di progetti di cambiamento e miglioramento delle performance delle Risorse Umane

- ❑ PTS è una società di consulenza organizzativa e formazione manageriale. I nostri clienti sono aziende di **grandi dimensioni** multinazionali (italiane ed estere) ed enti pubblici internazionali
- ❑ Fattore distintivo è l'utilizzo di **metodologie collaudate a livello internazionale** che consentono di ottenere **miglioramenti di performance concreti e misurabili**, massimizzando il **ROI** dei nostri servizi
- ❑ Consolidata esperienza nella progettazione ed implementazione di **sistemi di monitoraggio dell'efficacia della formazione** basati sulle specifiche esigenze del cliente
- ❑ L'offerta comprende, inoltre, un'ampia gamma di **strumenti di assessment on-line** che supportano tutti i principali processi HR ed aiutano a **monitorare il raggiungimento dei risultati**



www.ptsonweb.com

Diane Fryman

- ❑ Laureata in Psicologia, Master in Instructional Systems Design
- ❑ Amministratore Delegato di PTS
- ❑ Certified Management Consultant (CMC) attraverso la ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes) e membro della commissione soci APCO
- ❑ Presidente di ASTD Global Network Italia, socio attivo di ISPI e membro di numerosi network internazionali in ambito di Performance Improvement
- ❑ Certificata nell'utilizzo di strumenti collaudati a livello internazionale per valutare le competenze manageriali, rendere efficace il processo di selezione del personale, individuare e gestire i talenti, migliorare le performance individuali e di team

Obiettivi dell'evento

- ❑ Attraverso la presentazione del progetto e dei risultati ottenuti dall'implementazione di un sistema di monitoraggio ad hoc per un programma formativo altamente strategico, sarete in grado di:
 - comprendere l'importanza di monitorare l'efficacia della formazione
 - individuare gli elementi da considerare prima di implementare un sistema di monitoraggio
 - descrivere le fasi del processo di monitoraggio e alcuni degli strumenti a supporto
 - comprendere come utilizzare i risultati derivanti dall'implementazione del sistema di monitoraggio

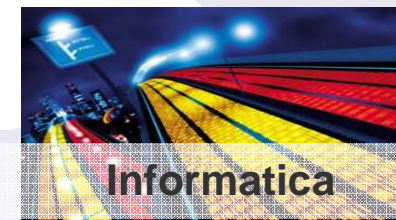
Laura Pampuro

- ❑ Laureata in Scienze della Formazione, Master in Gestione e Sviluppo del Personale
- ❑ In Elsag Datamat dal 2001 (Direzione del Personale e Organizzazione) con diversi incarichi, all'interno delle diverse Funzioni (Recruiting e Selezione, Sviluppo del Personale)
- ❑ Attualmente Responsabile della Funzione Formazione e Knowledge Management per il Gruppo Elsag Datamat spa (Società del Gruppo Finmeccanica)



L'azienda ElsagDatamat

Elsag Datamat è il centro di eccellenza Finmeccanica nella progettazione e nello sviluppo di sistemi, prodotti, soluzioni e servizi hi-tech per l'automazione, la sicurezza, i trasporti e l'informatica



- ❑ **Sedi principali** a Genova, Roma e New York
- ❑ Importanti **referenze internazionali** in USA, Russia, Medio Oriente, Grecia, Cile
- ❑ Al **settimo posto in Europa** tra le aziende del settore software e servizi IT (Fonte: Truffle)

Elsag Datamat 2009

Addetti	3.880
Ordini	760 milioni di euro
Ricavi	668 milioni di euro
Backlog	1,2 miliardi di euro

Background del progetto

- ❑ Il sistema di monitoraggio è stato progettato a partire da novembre 2009 (dopo aver condotto uno studio di fattibilità) ed è stato implementato a gennaio 2010 con il lancio della seconda edizione del programma “Straordinariamente Quadri”. Il progetto si è concluso a fine luglio 2010 ed ha coinvolto in totale 204 partecipanti
- ❑ Idealmente un sistema di monitoraggio dell’efficacia della formazione dovrebbe essere impostato al termine della fase di analisi dei bisogni quando si iniziano a pianificare gli interventi formativi
- ❑ In questo particolare caso il sistema di monitoraggio è stato introdotto ex-post dato che il programma era già stato progettato ed una prima edizione era già stata erogata

Benefici del progetto di monitoraggio per i vari attori coinvolti

Elsag Datamat	Fornitori	Partecipanti
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentare la credibilità del lavoro svolto dalla funzione Risorse Umane dimostrando l'impatto del programma formativo • Definire le priorità e il budget per ciascun intervento formativo • Giustificare al management perché investire nella formazione dà valore aggiunto all'organizzazione • Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la profittabilità complessiva dei programmi formativi attraverso la misurazione di Indicatori di Performance (KPI) • Migliorare la performance aziendale tramite il trasferimento delle competenze sul lavoro • Migliorare la qualità e l'oggettività delle decisioni in ambito formazione (inclusa la scelta relativa ai fornitori dei percorsi formativi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dare valore aggiunto al cliente dimostrando l'impatto del proprio percorso formativo • Comprendere quali sono gli elementi da monitorare per dimostrare l'efficacia del proprio percorso formativo • Individuare sistematicamente eventuali aree di miglioramento del proprio percorso formativo • Legare sempre di più l'intervento formativo all'attività di miglioramento continuo della performance aziendale 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantire una formazione più pragmatica e legata al proprio ambito lavorativo • Creare maggior motivazione ad investire nel proprio sviluppo professionale perché la formazione è più legata alle esigenze lavorative individuali • Fornire opportunità di dimostrare al proprio responsabile l'impegno a migliorare le proprie competenze

Il programma “Straordinariamente Quadri” è stato progettato per valorizzare e sviluppare le competenze dei quadri aziendali all’interno di ElsagDatamat

<i>Programma Straordinariamente Quadri</i>				
<i>Percorso</i>	<i>Tipologia</i>	<i>Competenze</i>	<i>Durata e Modalità</i>	<i>N°partecipanti</i>
1	Formazione	Orientamento al cliente	3 giorni (consecutivi)	59
2	Formazione	Innovazione	3 giorni (consecutivi)	59
3	Formazione	Leadership	5 giorni (5 mesi)	97
4	Formazione	Relazionali Comunicazione efficace	2 giorni (consecutivi)	65
5	Coaching	Orientamento ai risultati Integrazione	6 sessioni (6 mesi)	102

Fasi del progetto

- Studio di fattibilità
- Piano di comunicazione a tutti gli attori coinvolti
- Progettazione degli strumenti di monitoraggio
- Implementazione del sistema di monitoraggio
- Raccolta ed analisi dei dati
- Valutazione dei risultati

Nella progettazione del sistema di monitoraggio è stato seguito il modello di Donald Kirkpatrick che propone quattro distinti livelli a cui valutare l'efficacia della formazione

Livello	Descrizione	Domanda chiave
1	Gradimento	Quanto è piaciuto il corso ai partecipanti?
2	Apprendimento	Quali principi e tecniche sono stati appresi?
3	Applicazione al lavoro	Quali cambiamenti sul lavoro sono risultato della formazione?
4	Impatto organizzativo	Quali sono i risultati tangibili in termini di riduzione dei costi, miglioramento di produttività, qualità, ecc.?

Strumenti di monitoraggio e coinvolgimento dei supervisor dei partecipanti nel processo

PRE intervento

Verifiche di apprendimento

DURANTE

Schede per monitorare le esercitazioni effettuate

Questionario di gradimento del corso

Piano di azione (cartaceo)

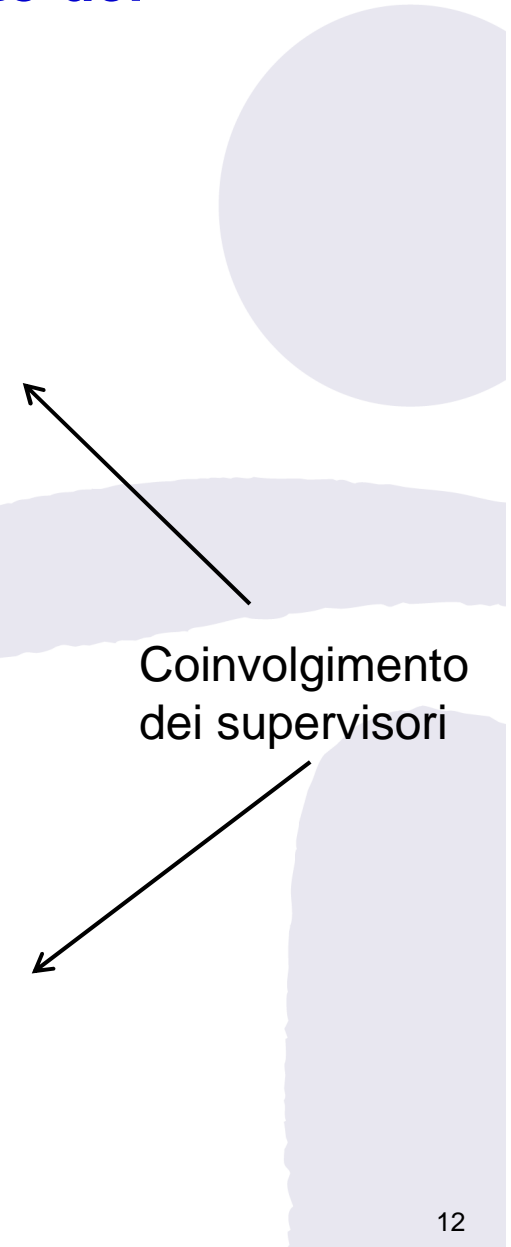
POST intervento

Piano di azione (elettronico)

Verifiche di apprendimento

Questionario di proseguimento

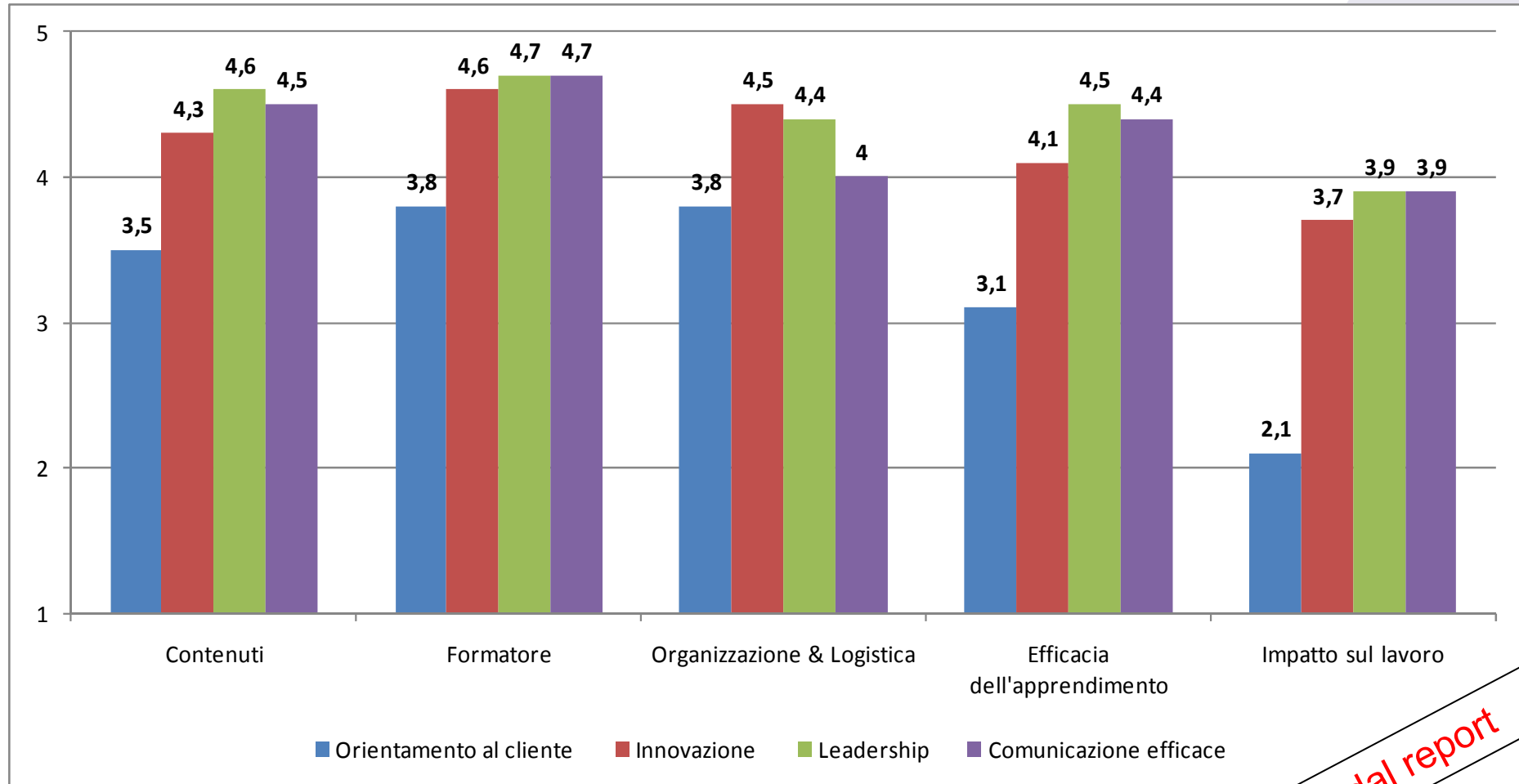
-  Livello 1
-  Livello 2
-  Livello 3
-  Livello 4 (percezione)



Livello 1 – Gradimento

- ❑ È stato creato un questionario standard per tutti i percorsi formativi (ad eccezione del percorso di coaching per la sua specificità) al fine di garantire la comparabilità dei risultati
- ❑ I contenuti del questionario sono stati impostati in modo da rilevare input anche per altri livelli di monitoraggio (es. livello 3 – se e come i partecipanti intendono applicare quanto appreso sul lavoro)
- ❑ Sono state inserite anche domande aperte volte ad indagare eventuali difficoltà riscontrate dai partecipanti e la loro percezione relativa ai punti di forza e di sviluppo del corso

Livello 1 - Gradimento



Estratto dal report

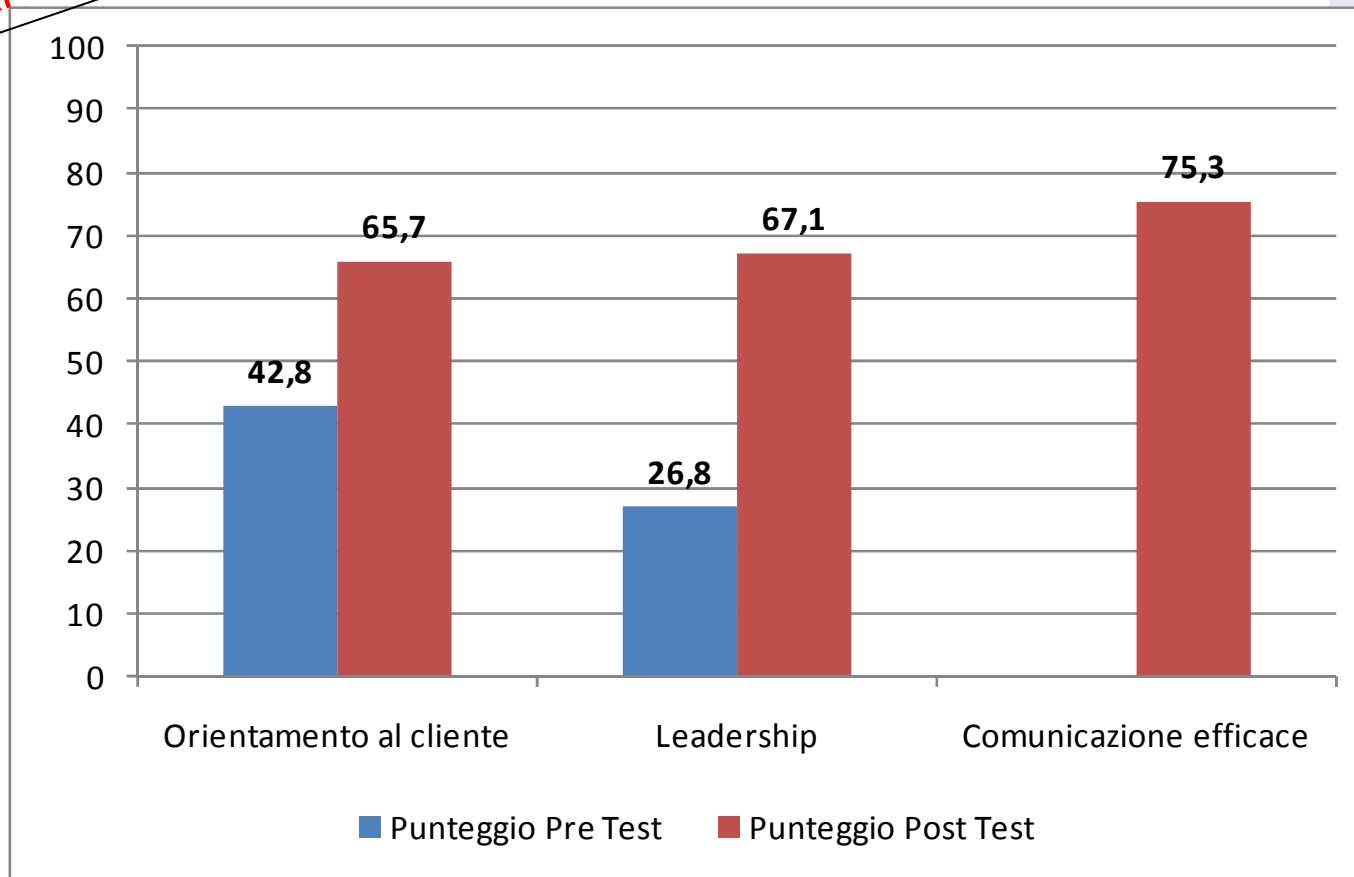
Livello 2 - Apprendimento

- ❑ È stato deciso di creare verifiche di apprendimento:
 - pre e post formazione per i percorsi relativi alle competenze di leadership ed orientamento al cliente;
 - solo post formazione per il percorso relativo alle competenze relazionali e di comunicazione efficace dato che è basato su un modello che viene illustrato durante le giornate d'aula pertanto non esistono pre conoscenze sull'argomento da parte dei partecipanti

- ❑ È stato deciso di non sviluppare verifiche di apprendimento per:
 - il percorso di coaching perché altamente individuale;
 - il percorso relativo all'innovazione

Livello 2 - Apprendimento

Estratto dal report



Livello 2 - Apprendimento

- ❑ Sono state individuate alcune attività d'aula (esercitazioni, role play, ecc.) per ciascun percorso da monitorare a livello aggregato attraverso la compilazione di moduli da parte dei partecipanti volti a comprendere l'andamento dell'apprendimento anche a livello di applicazione pratica dei concetti illustrati durante il corso.

- ❑ L'introduzione di tali moduli ha avuto un duplice beneficio:
 - fornire un supporto per i docenti per verificare in itinere se la progettazione e l'erogazione del corso sono in linea con gli obiettivi di apprendimento e per rilevare eventuali difficoltà da parte dei partecipanti nel comprendere ed applicare le conoscenze/competenze acquisite durante il corso;
 - aiutare i partecipanti a riflettere e a formalizzare quanto appreso, stimolando eventuali domande di approfondimento e facilitando la stesura del piano d'azione.

Livello 3 – Applicazione al lavoro

- ❑ Per facilitare l'applicazione sul lavoro delle competenze acquisite durante i percorsi formativi e per rendere i partecipanti focalizzati su obiettivi di performance, è stato creato un modulo standard di piano di azione
- ❑ Il piano è stato compilato in aula dai partecipanti (con il supporto dei formatori) e condiviso con il proprio responsabile (tale condivisione è stata lasciata non obbligatoria, ma fortemente consigliata attraverso l'illustrazione in aula dei suoi benefici)
- ❑ I partecipanti hanno formalizzato il piano in formato elettronico ed inviato per e-mail alla funzione Risorse Umane
- ❑ I partecipanti hanno anche inviato un aggiornamento dello stato di avanzamento del piano d'azione con l'indicazione dei risultati al momento raggiunti dopo circa sei settimane dalla prima compilazione

Livello 3 – Applicazione al lavoro

Estratto dal report

Corsi	Redemption PdA Versione 1	Redemption PdA Versione 2
Comunicazione efficace	71%	74%
Innovazione	83%	59%
Orientamento al cliente	58%	61%
Coaching	67%	51%
Leadership	48%	66%

Livello 3 – Applicazione al lavoro

Estratto dal report

sezioni del piano d'azione	media dei partecipanti che hanno compilato correttamente la sezione
Competenza	95,11%
Obiettivi SMART	94,06%
Scadenza	99,33%
KPI	84,70%
Valorizzazione KPI	91,81%
Azioni	95,61%
Condivisione del piano con il supervisore	71,28%

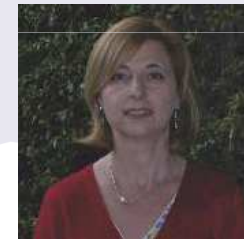
Oltre il 70% dei partecipanti ha scelto di condividere con il responsabile della propria unità organizzativa il suo piano di azione e gli obiettivi di sviluppo professionali fissati, nonostante il processo non lo prevedesse come obbligatorio

L'importanza di compilare e condividere il piano d'azione con il proprio responsabile: il punto di vista dei partecipanti

- ❑ *“Subito mi era sembrato superfluo. A pensarci bene, invece, questo ha aiutato ad **avere una visione più completa di quel che ci può servire per migliorare e ha reso i capi maggiormente sensibili** al raggiungimento dei nostri obiettivi di sviluppo professionale”.*
- ❑ *“**Il responsabile della mia unità organizzativa si è sentito talmente coinvolto che anche in seguito mi ha aiutato a raggiungere l’obiettivo previsto dal mio piano d’azione**, seguendo direttamente l’avanzamento delle azioni intraprese per raggiungerlo”.*
- ❑ *“**Il momento della condivisione è stato utile per dare visibilità al proprio responsabile delle nozioni acquisite e della loro applicazione nell’ambito lavorativo”.***



Gianni Ghio



Emanuela Ialongo



Massimo Farinelli, Antonio Zigrino

Per leggere l'articolo completo: www.ptsonweb.com
sezione Dicono di noi

Livello 4 - Percezione dell'impatto sull'organizzazione

- ❑ Il questionario di proseguimento è stato creato con lo scopo di valutare l'impatto dell'applicazione on-the-job delle competenze acquisite da parte dei partecipanti

- ❑ Tale questionario è stato compilato 8 settimane circa dopo il corso:
 - dai partecipanti;
 - dai rispettivi responsabili (al fine di comprendere se sono stati coinvolti nel processo, se hanno avuto modo di osservare i cambiamenti dichiarati dai partecipanti e se ritengono ci sia stato un reale miglioramento di performance)

L'impatto organizzativo del programma è stato valutato a livello di "percezione" da parte dei partecipanti e dei responsabili

Livello 4 - Percezione dell'impatto sull'organizzazione

Estratto dal report

Fattore organizzativo	Impatto per i partecipanti	Impatto per i responsabili
Miglioramento soddisfazione/ motivazione lavorativa	48,97%	39,03%
Miglioramento della qualità	41,25%	31,94%
Miglioramento della produttività	38,01%	23,19%
Aumento della customer satisfaction	33,52%	18,57%
Diminuzione dei tempi	32,17%	15,14%
Diminuzione dei costi	17,31%	3,43%
Aumento delle vendite	12,31%	0,57%

Partecipanti e rispettivi responsabili hanno indicato lo stesso ordine di rilevanza dei diversi fattori organizzativi. **Il 58% dei responsabili ha dichiarato, inoltre, che il programma ha avuto un impatto maggiore rispetto ad altri corsi precedentemente frequentati dai propri collaboratori.**

Il valore aggiunto del sistema di monitoraggio della formazione: il punto di vista dei partecipanti

- ❑ *“Spesso, le competenze acquisite nella formazione manageriale si perdono in poche settimane se intorno a te non c’è nessuno con cui condividere quanto imparato in aula. La necessità di **fissare** degli **obiettivi realistici e misurabili** ci ha però permesso di mantenere vivi gli insegnamenti ricevuti e di riportarli nella vita quotidiana”*
- ❑ *“È normale cercare di fare bella figura. Il fatto di essere monitorati ha aggiunto **una marcia in più al nostro apprendimento**”*
- ❑ *“L’aspetto maggiormente interessante è stato quello di fare qualcosa di **utile per l’azienda e vantaggioso per se stessi**, per accrescere la nostra professionalità in termini di efficacia ed efficienza”*



Antonio Zigrino



Valeria Testa



Emanuela Ialongo

Per leggere l’articolo completo: www.ptsonweb.com
sezione Dicono di noi

Risultati ottenuti

- Responsabilizzazione dei partecipanti sul proprio processo di sviluppo
- Maggior coinvolgimento e partecipazione dei supervisor dei partecipanti
- Valutazione sistematica dell'efficacia dei fornitori della formazione
- Miglioramento continuo della formazione
- Valorizzazione della formazione attraverso la misurazione del suo impatto
- Creazione di un approccio sistematico che può essere in parte replicato per altri programmi formativi