

La valutazione dell'efficacia della formazione

Introduzione

La valutazione dell'efficacia della formazione deve procedere parallelamente ed essere di supporto al processo formativo. Essa si sostanzia in un'attività di ricerca e individuazione dei cambiamenti avvenuti nelle competenze e nelle performance dei partecipanti a seguito dell'intervento formativo, in modo da garantire coerenza tra piani di formazione e piani strategici e rispondenza tra obiettivi e prestazioni.

Benefici del processo di valutazione

L'attività di monitoraggio della formazione in azienda genera numerosi benefici:

1. migliora l'efficacia, l'efficienza e la profittabilità complessive dell'attività formativa;
2. promuove l'attività di formazione descrivendone i risultati;
3. facilita i miglioramenti di performance delle risorse umane;
4. facilita il trasferimento delle competenze sul lavoro;
5. aumenta la credibilità della funzione formazione.

Gli strumenti di valutazione: il modello di Kirkpatrick

Il più conosciuto ed utilizzato modello metodologico di riferimento per classificare i livelli di valutazione di un programma formativo è quello di Kirkpatrick.

Questo modello riconosce la complessità dell'attività di monitoraggio e propone quattro step di misurazione, indicando per ciascuno procedure e tecniche atte ad essere applicate in qualunque organizzazione:

- Livello 1: Gradimento
- Livello 2: Apprendimento
- Livello 3: Trasferimento sul lavoro
- Livello 4: Risultati di business

I livelli di misurazione sono caratterizzati da una complessità crescente e ciascuno step rappresenta una condizione necessaria, ma non sufficiente per il successivo livello di analisi. In questo modo ogni livello successivo al primo permette una misura più accurata dell'efficacia del programma, ma allo stesso tempo un'analisi più rigorosa e dispendiosa in termini di tempo. Le aree di valutazione del modello di Kirkpatrick possono essere così sintetizzate:

1) Gradimento

Al primo livello la valutazione consiste nella misurazione della soddisfazione che il programma formativo ha generato nei partecipanti. 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. Reazioni positive sono di importanza critica nel creare motivazione. In questo senso il gradimento influenza anche gli effetti ai livelli successivi (ad esempio a livello di risultati dell'apprendimento). Per effettuare la misurazione solitamente si utilizza un questionario con domande chiuse ed aperte, volto a raccogliere informazioni sia quantitative sia qualitative. E' fondamentale progettare domande che favoriscano l'oggettività delle valutazioni: ad esempio le domande sulla qualità dei docenti devono essere focalizzate sui comportamenti osservabili e non sulla personalità.

Il feedback da parte dei partecipanti gioca un ruolo essenziale ed immediato nel processo di controllo e

miglioramento della qualità dei corsi di formazione in termini di organizzazione e di contenuti per la semplicità con cui è possibile raccogliere informazioni.

2) Apprendimento

Il secondo livello presenta una maggiore complessità rispetto al precedente e considera lo scopo principale della formazione: misurare l'apprendimento significa valutare quali conoscenze e capacità 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".

3) Trasferimento sul lavoro

L'apprendimento degli individui, per portare dei benefici all'organizzazione, si deve tradurre in un miglioramento/cambiamento nello svolgimento delle attività operative. Valutare il "trasferimento sul lavoro" 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. Non sempre a fronte di un elevato livello di soddisfazione e di apprendimento segue un buon livello di applicazione sul lavoro di quanto appreso. Le variabili che incidono sul trasferimento sono molte, tra cui la qualità del supporto che il partecipante riceve dopo i corsi formativi, specialmente da parte del suo supervisore diretto.

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 (BARS). I risultati della valutazione della trasferibilità sul lavoro consentono di rivedere e ritrarare l'intervento formativo per facilitare i cambiamenti di comportamento finalizzati a un miglioramento nelle prestazioni delle risorse formate.

4) Risultati di business

La valutazione all'ultimo livello è la più complessa. Per "risultati di business" si intende l'impatto sull'organizzazione in termini di riduzione dei costi, miglioramento dell'efficienza, incremento della produzione, riduzione dei tassi di turnover, miglioramento del clima aziendale. I benefici della valutazione a questo livello si traducono in miglioramento dell'efficacia degli investimenti nella formazione, miglioramento della performance organizzativa e aumento della credibilità della funzione formazione. In alcuni casi la valutazione può comprendere la stima dei costi e dei benefici dei programmi formativi per arrivare a calcolare l'indice sintetico ROI (Return on Investment).

Un approccio alternativo per misurare i risultati di business è quello della Balanced Scorecard, proposta da Kaplan e Norton. Tale modello considera quattro differenti prospettive (economico-finanziaria, cliente/mercato, processi interni, apprendimento/crescita), bilanciando obiettivi di breve e di lungo termine, misure finanziarie e non finanziarie, 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. Tali fattori non misurano il fenomeno direttamente, ma per via mediata attraverso l'individuazione degli indicatori chiave di prestazione (KPI) che influenzano tale fenomeno.

In aziende in cui si voglia monitorare il contributo delle azioni formative, strategicamente rilevanti per la prospettiva di apprendimento e crescita, lo strumento della Balanced Scorecard può essere utilizzato per valutarne i risultati, anche a livello organizzativo. Con riferimento alla Balanced Scorecard specifica delle Risorse Umane (HR BSC), l'impatto derivante dall'erogazione di corsi di formazione per i dipendenti trova rappresentazione nella prospettiva cliente/mercato della HR BSC e si

evidenza negli indicatori relativi al livello generale di soddisfazione dei partecipanti, al miglioramento delle competenze, agli effetti sulla retention e sui percorsi di carriera ecc.

Matrice dei livelli di valutazione di Kirkpatrick

<i>Tempo</i>	<i>Componenti</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Livello</i>
Durante l'attività formativa	<ul style="list-style-type: none"> Valutazione della qualità della formazione da parte dei partecipanti. 	<ul style="list-style-type: none"> Apprezzamento della formazione da parte dei partecipanti. 	Gradimento
	<ul style="list-style-type: none"> Misurazione dei progressi o dei cambiamenti che hanno avuto luogo. 	<ul style="list-style-type: none"> Verifica dell'avvenuta acquisizione di conoscenze, abilità e atteggiamenti. 	Apprendimento
Durante la performance sul lavoro dopo l'attività formativa	<ul style="list-style-type: none"> Misurazione dell'uso della conoscenza e delle tecniche acquisite. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambiamento nel comportamento e nell'approccio dopo la formazione. 	Trasferimento sul lavoro
Efficacia a livello organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> Misurazione del cambiamento nei risultati dell'organizzazione. 	<ul style="list-style-type: none"> Progressi fatti a livello organizzativo. 	Risultati di business

Applicazione del modello di Kirkpatrick

Nella realtà le organizzazioni valutano la formazione principalmente a livello di gradimento e in misura minore al livello 2 (apprendimento). Trovare aziende che arrivano a misurare l'efficacia fino al livello 3 (trasferimento sul lavoro) e 4 (risultati di business) è raro. La ragione principale è riconducibile a due fattori:

1. "culturalmente" le organizzazioni non sono abituate a misurare l'efficacia/efficienza delle azioni, che pur intraprendono, per conservare, migliorare e sviluppare il proprio know-how in termini di competenze e crescita del capitale umano;
2. l'attività stessa di valutazione è di per sé complessa, poiché richiede conoscenza del metodo, definizione di un processo strutturato e risorse dedicate.

Date queste oggettive difficoltà di applicazione, l'avvio di un processo di monitoraggio deve essere progettato in modo graduale e selezionando per quali corsi è possibile, e soprattutto utile, valutare l'efficacia e a quali livelli.

Conclusioni

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. L'importanza della formazione risiede non solo nel presidio e nello sviluppo delle "core competencies", ma anche nella creazione di comportamenti organizzativi coerenti con le linee strategiche dell'impresa, nella promozione e diffusione della cultura aziendale, nel miglioramento del clima lavorativo e nel supporto ai processi di sviluppo e cambiamento organizzativo.

Ciò considerato, 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.