



L'UTILIZZO DEL ROI NELLA FORMAZIONE: MITO o REALTA' ?



Roma, 15 settembre 2011
Relatori: Renato Votta & Paolo Vallarano



■ **Contenuti**

- Il problema della valutazione della formazione
- I diversi livelli di valutazione della formazione
- Rapporto tra Efficacia e Contenuti della formazione

Il problema della valutazione della formazione



Il problema della valutazione della formazione

- I diversi stakeholder (individui, aziende e parti sociali) utilizzano dei criteri di valutazione della formazione che non sempre sono coincidenti e riconducibili ad un unico modello
- Dal punto di vista dell'azienda vi è una diffusa consapevolezza dell'importanza della valutazione della formazione
- Vi è una oggettiva difficoltà a separare gli effetti della formazione dalle altre variabili organizzative in gioco
- Solo in un numero limitato di aziende la valutazione segue procedure strutturate

Approcci alla valutazione della formazione

Il modello degli Stakeholder

Stakeholder	Oggetto della valutazione	Domande chiave
<i>Individuo</i>	occupabilità/impiegabilità	C'è stato un miglioramento condizioni di lavoro (se occupato) ? Il corso ha facilitato l'ingresso nel mondo del lavoro (se inoccupato) ?
<i>Azienda</i>	Impatto micro e macro organizzativo; Ritorno dell'Investimento	Il corso di formazione ha avuto un'impatto positivo sulla professionalità espressa? Come massimizzare l'investimento formativo?
<i>Ente formativo</i>	apprendimento/gradimento	I partecipanti hanno raggiunto gli obiettivi di apprendimento? L'attività didattica è gradevole ?
<i>Rappresentanti dei lavoratori</i>	miglioramento delle condizioni sociali	C'è stata una crescita dell'occupazione e del salario?
<i>Associazioni di categoria</i>	equilibrio domanda e offerta	Come risponde alle esigenze della dinamiche del mondo del lavoro?

Diversi stakeholders possono avere punti di vista differenti rispetto alla valutazione della formazione.

Per esempio, si può ragionevolmente supporre che i sindacati siano interessati agli effetti sull'occupabilità derivante da azioni formative, mentre le associazioni industriali possono essere più interessate al tema delle dinamiche del mercato del lavoro. Le aziende sono maggiormente interessate all'impatto della formazione sui risultati di business, mentre gli individui valutano positivamente la formazione nel momento in cui ottengono un miglioramento delle condizioni di lavoro.

In via più generale sembra emergere la difficoltà ad individuare un modello unico di valutazione che abbracci indistintamente tutti i punti di vista.

Perché si deve valutare la formazione?

- Migliorare le fasi di progettazione e implementazione
- Rafforzare l'impatto delle attività di formazione/sviluppo sulle RU
- Identificare i programmi inefficaci per riprogettarli o abbandonarli
- Individuare i programmi di successo che possono essere replicati in altri ambiti dell'organizzazione
- Giustificare l'investimento effettuato



Cosa significa cambiare approccio

Da



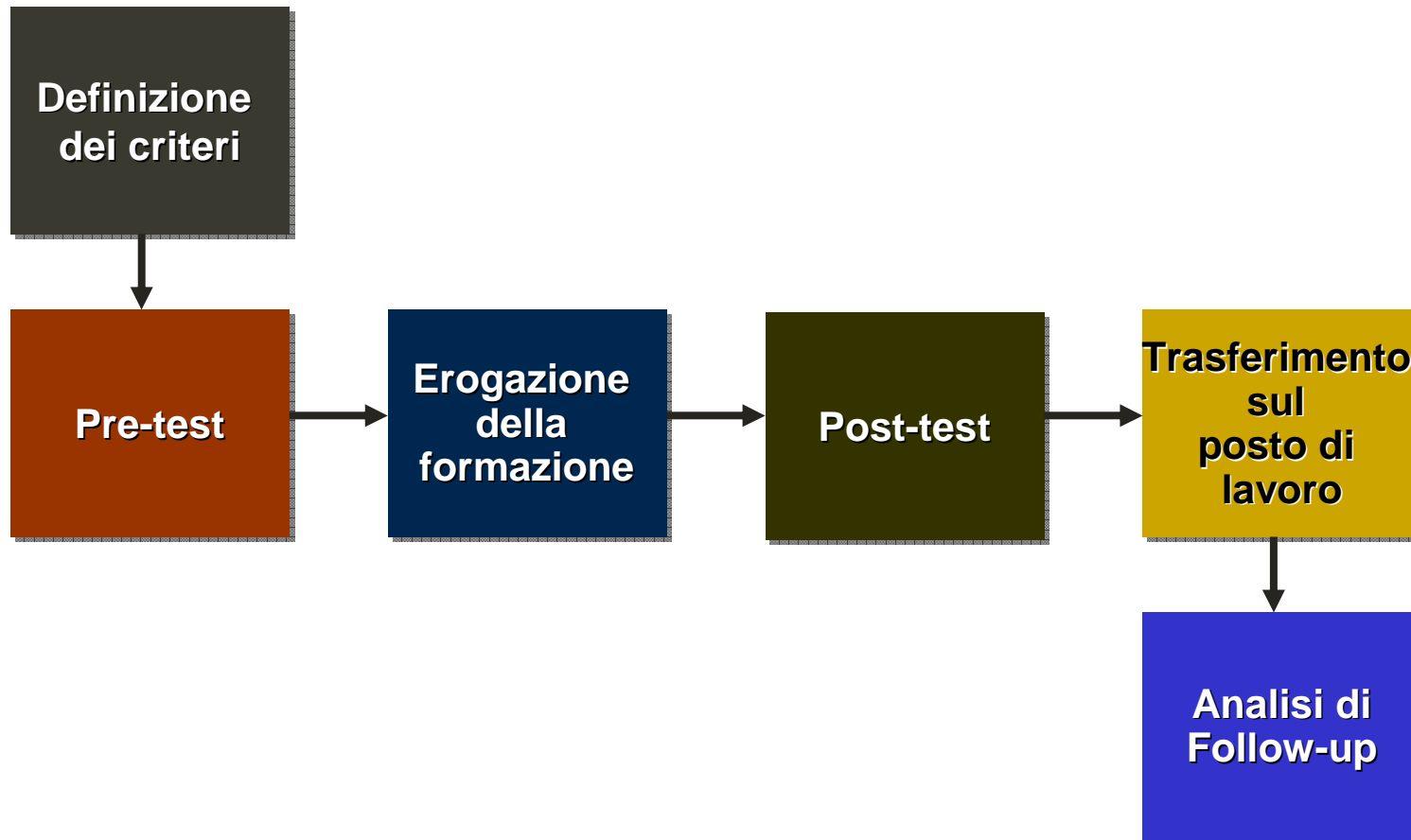
A

- Nessun collegamento con gli obiettivi di business
 - Nessun obiettivo specifico e misurabile
 - Nessuno sforzo nel preparare piani formativi e aiutare i partecipanti a raggiungere i risultati
 - Nessuna forma di valutazione della formazione
 - Nessuno sforzo per sostenere l'apprendimento
 - Nessuno sforzo per ottenere il supporto dei manager di linea
 - Nessuna misurazione dei risultati o analisi costi/benefici
 - La pianificazione e il reporting della formazione è basato sugli input
- **Programmi formativi collegati agli obiettivi di business**
 - **Obiettivi specifici per comportamenti target**
 - **I risultati attesi sono comunicati ai partecipanti**
 - **Diverse forme di valutazione della formazione**
 - **L'ambiente di lavoro è preparato per sostenere l'apprendimento**
 - **Si stabiliscono le partnerships con i key managers**
 - **Misurazione dei risultati e analisi costi/benefici**
 - **La pianificazione e il reporting della formazione è basato sugli output**

I diversi livelli di valutazione della formazione



Il processo di valutazione formazione



La definizione dei criteri di valutazione

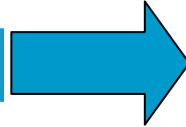
- Cosa sono i criteri
 - Standard in base ai quali la formazione viene valutata
 - Misure dell'efficacia della formazione
 - Basati sugli obiettivi di apprendimento (vedi analisi dei fabbisogni)

- Esempio: Corso sul "Public Speaking"
 - Obiettivo di apprendimento: essere capaci di parlare in pubblico
 - Cosa significa essere capaci di parlare in pubblico?
 - Con quali criteri si può misurare tale capacità?
 - Come verificare i risultati?



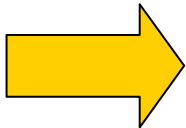
I criteri di valutazione della formazione

Criteri generali



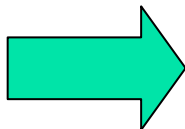
- N° partecipanti
- Costi diretti
- Costi indiretti
- Efficienza
- Rispetto dei tempi
- Ricavi (eventuali)

Effetti intangibili



- Impatto sul clima aziendale

Misure di impatto



- Gradimento
- Apprendimento
- Comportamenti
- Risultati
- Ritorno dell'investimento

La valutazione dell'impatto della formazione



Livello di misurazione	Focus della misurazione	Domande chiave
1 - Reazione	Percezioni del soggetto	Cosa pensa il soggetto di questo percorso formativo
2 - Apprendimento	Skill acquisite	C'è stato un incremento delle sue capacità
3 - Comportamento	Implementazione delle skill	Ciò che è stato acquisito è utilizzato sul posto di lavoro
4 - Risultati	Impatto sull'organizzazione	Che effetto ha avuto sull'organizzazione
5 - Ritorno dell'investimento	Comparazione tra costi e benefici	Il beneficio ottenuto è superiore ai costi

1. Reazione/Gradimento



- Vantaggi
 - Largamente utilizzato e accettato, facile e poco costoso
 - Possibilità di modificare un programma formativo
 - Raccolta feedback dei partecipanti
- Svantaggi
 - Scarsa correlazione con apprendimento o impatto della formazione
- Forme di utilizzo
 - Risposte anonime
 - Spazio per i commenti
 - Quando: alla fine del programma e dopo qualche mese (cosa avresti fatto diversamente?)
 - Analisi: gruppi/department (quale department ha avuto il maggiore gradimento?)

2. Apprendimento



- *Vantaggi*
 - Forte correlazione con gli obiettivi della formazione
 - Maggiore validità rispetto al gradimento
 - Oggettivo e quantificabile

- *Svantaggi*
 - Costoso e time-consuming

- *Forme di utilizzo*
 - E' necessario effettuare la valutazione prima e dopo il training per verificare il cambiamento
 - Format possibili
 - Test vero falso, risposte multiple, soluzione di casi e problemi, presentazione

Modalità di valutazione dell'apprendimento

- Domande con risposte chiuse
 - Troppo nozionistico
 - Facile e veloce nella correzione

- Domande con risposte aperte
 - Maggior profondità rispetto ai test con domande chiuse
 - Richiede maggiore impegno nella correzione

- Casi e problemi
 - Attraverso i casi e i problemi si possono simulare le condizioni reali e testare le capacità del soggetto di applicare quanto appreso
 - Richiede uno sforzo notevole nella preparazione e nella correzione

- Presentazione
 - Modalità di valutazione dell'apprendimento in cui si richiede al soggetto di preparare una presentazione da fare a colleghi o al capo
 - Richiede uno sforzo ulteriore al soggetto che deve ritornare su quanto appreso e fissarlo nei suoi elementi principali
 - Permette di diffondere conoscenza in azienda

Esempio di verifica dell'apprendimento

Quali sono le principali componenti del sistema di ricompensa?

- Paga base e retribuzione variabile,
- Ambiente di lavoro e benefits
- Remunerazione, benefits, percorsi di carriera

Quale dei seguenti obiettivi è la principale ragione per utilizzare un approccio di total reward?

- Utilizzare leve manageriali per motivare le risorse chiave
- Essere in regola con aspetti legislativi e contrattuali
- Utilizzare leve manageriali per attrarre e trattenere le risorse chiave

Quali sono le principali forme di retribuzione variabile?

- Incentivi individuali
- Profit sharing
- Broad banding

Quali sono le maggiori criticità dei nuovi approcci alle politiche retributive?

- Rigidità e ostacolo al cambiamento
- Resistenze culturali
- Differenziazione retributiva

Quali è lo scopo del salario fisso?

- Garantire il potere d'acquisto dei lavoratori
- Soddisfare i suoi bisogni primari
- Incentivare performance superiori

3. Comportamento



- *Vantaggi*
 - Misura il trasferimento di quanto appreso nel luogo di lavoro
 - Misurare l'efficacia e l'impatto della formazione sull'individuo

- *Svantaggi*
 - Richiede un sistema di performance appraisal

- *Forme di utilizzo*
 - Attendere almeno tre mesi prima di misurare il post training
 - Includere il capo, i colleghi e i subordinati sia nel pre e post-training performance appraisals
 - Comparazione con gruppi o persone che non hanno effettuato la formazione
 - Importanza dell'action plan

Esempio di valutazione livello 3

Comportamento TARGET	Preparazione fornita Indicare il livello di preparazione fornita dal corso in oggetto	Utilizzo Quanto spesso viene utilizzata la conoscenza/competenza acquisita nello svolgimento del lavoro?
Indica lo specifico comportamento/azione <i>(esempio 1: Utilizzo di MS Word per creare tabelle nei documenti)</i>	<input type="checkbox"/> Scarsa <input type="checkbox"/> Sufficiente <input type="checkbox"/> Buona	<input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Talvolta <input type="checkbox"/> Spesso
Indica lo specifico comportamento/azione <i>(esempio 2: Autonomia nell'utilizzo di applicativi software di gestione del contatto con i clienti)</i>	<input type="checkbox"/> Scarsa <input type="checkbox"/> Sufficiente <input type="checkbox"/> Buona	<input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Talvolta <input type="checkbox"/> Spesso
Indica lo specifico comportamento/azione <i>(esempio 3: Tenere sotto controllo regolarmente i risultati/progetti del suo gruppo attraverso indicatori chiave)</i>	<input type="checkbox"/> Scarsa <input type="checkbox"/> Sufficiente <input type="checkbox"/> Buona	<input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Talvolta <input type="checkbox"/> Spesso
Indica lo specifico comportamento/azione <i>(esempio 4: Saper gestire i conflitti evitando interessi ed opinioni personali)</i>	<input type="checkbox"/> Scarsa <input type="checkbox"/> Sufficiente <input type="checkbox"/> Buona	<input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Talvolta <input type="checkbox"/> Spesso
Indica lo specifico comportamento/azione <i>(esempio 5: Coordinare ed interagire in maniera efficace con persone di cultura, ambienti e paesi diversi)</i>	<input type="checkbox"/> Scarsa <input type="checkbox"/> Sufficiente <input type="checkbox"/> Buona	<input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Talvolta <input type="checkbox"/> Spesso
Indica lo specifico comportamento/azione <i>(esempio 6: Utilizzare i dispositivi di protezione individuale e rispettare le norme di sicurezza)</i>	<input type="checkbox"/> Scarsa <input type="checkbox"/> Sufficiente <input type="checkbox"/> Buona	<input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Talvolta <input type="checkbox"/> Spesso

Action plan

L'Action Plan è uno strumento indispensabile per rinforzare ciò che è stato appreso e trasferirlo nel luogo di lavoro.

Infatti, senza un impegno reale nell'applicazione delle skill acquisite, la formazione si risolve in una perdita di tempo e spreco di risorse nella maggior parte dei casi.

L'Action Plan lo deve compilare il soggetto in apprendimento e deve essere validato dal capo e dal responsabile della formazione aziendale.

Nell'action plan devono essere evidenziati:

- I concetti o le tecniche apprese che possono essere trasferite sul posto di lavoro
- La scadenza entro la quale il soggetto si impegna a trasferire sul luogo di lavoro quanto appreso
- Quale tipo di supporto è necessario per favorire il loro trasferimento
- Le eventuali barriere organizzative che impediscono il trasferimento

L'action plan è suggerito per qualunque tipo di formazione, in particolare per quanto riguarda:

- Soft skill
- Competenze trasversali
- Corsi per manager
- Outdoor
- ecc.

Ovvero per tutte quelle tipologie di formazione in cui la fase di applicazione sul luogo di lavoro si traduce spesso in un buco nell'acqua e ci si limita a valutare genericamente gli effetti intangibili.

Esempio di action plan

Concetti o tecniche apprese nel percorso formativo	1.	2.	3.
Come penso di implementarle			
Come misurerò i progressi fatti			
Quali barriere possono impedire, ostacolare o rallentare l'implementazione			
Come penso di evitare, aggirare o eliminare le barriere			
Quando penso di iniziare ad implementarle			
Quando penso di completare l'implementazione			
Quali risorse aggiuntive (persone, strumenti, extra skill, ecc.) servono per implementare ciò che ho imparato			
Quali benefici si possono ottenere dall'implementazione			
Quando pensi di incontrare il tuo capo e discutere il tuo action plan e verificare i progressi fatti			
Altro			

4. Risultati



- *Vantaggi*
 - Estremamente oggettiva.
 - Permette un'analisi costi-benefici.
 - Fornisce informazioni per analizzare l'utilità del training:
 - Il training diminuisce i costi ?
 - Training contribuisce ad aumentare il valore prodotto?

- *Svantaggi*
 - È difficile mostrare la relazione tra training e risultati
 - Relazione positiva: è dovuto al training veramente?
 - Nessuna relazione: cosa mi aspettavo in più?
 - Relazione negativa: ????

- *Utilizzo:*
 - E' possibile solo per alcuni percorsi formativi

Il caso LDS

LDS è l'unità organizzativa che si occupa della distribuzione per conto di un'azienda che produce e commercializza liquidi e gas ad uso industriale. Analisi effettuate mostrano che vi è:

- Una bassa percezione circa la qualità del servizio erogato da parte dei clienti esterni ed interni in particolare a causa di una scarsa capacità di instaurare delle relazioni interpersonali positive;
- Un atteggiamento poco proattivo da parte delle risorse interne a LDS che mostravano un basso livello di orientamento al cliente e un scarso commitment verso l'azienda: infatti essi considerano il livello di servizio erogato come sufficiente

L'azienda vuole realizzare un programma formativo rivolto alle 7 persone di LDS che consenta di migliorare la percezione della qualità del servizio offerto al cliente.

Il processo formativo è stato realizzato attraverso i seguenti step:

1. Identificazione di una metrica di misurazione del servizio offerto e precisazione dell'attuale livello (KPI di livello di servizio qualitative e quantitative)
2. Analisi organizzativa per individuare le azioni di miglioramento del servizio distinguendo tra problematiche organizzative, strumentali/tecnologiche e formative
3. Analisi dei fabbisogni su base individuale per identificare le aree di miglioramento di natura relazionale/comunicativa di ciascun individuo dell'unità LDS
4. Pianificazione delle azioni di cambiamento organizzativo e tecnologico e patto formativo con i singoli individui; in questo senso l'azione formativa diventa una leva di miglioramento strettamente correlata ad altre attività
5. Progettazione/Erogazione della formazione
6. Valutazione dell'attività formativa: questa attività prevede due livelli di valutazione:
 - Applicazione nell'ambiente di lavoro di nuovi comportamenti organizzativi
 - Impatto sul livello di servizio di LDS

Esempio di valutazione del livello 4

	Livello di valutazione			
	In totale disaccordo	In disaccordo	D'accordo	Completamente d'accordo
1. Inserisci il risultato organizzativo desiderato <i>(es. l'autonomia nell'utilizzo di applicativi software di gestione del contatto con i clienti è aumentata a fronte dell'attività di formazione)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Inserisci il risultato organizzativo desiderato <i>(es. il numero mensile di errori commessi in fase di inserimento a sistema degli ordini di vendita è diminuito nell'ufficio customer service)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Inserisci il risultato organizzativo desiderato <i>(es. si è ridotto lo scarto in produzione)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Inserisci il risultato organizzativo desiderato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Inserisci il risultato organizzativo desiderato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Ritorno economico



- *Vantaggi*
 - Evidenziare il contributo di diversi programmi formativi
 - Catturare l'attenzione dei top manager e amministrativi
 - Rafforzare il morale degli staff delle risorse umane
 - Giustificare/difendere i budget della formazione

- *Svantaggi*
 - I benefici sono difficili da valutare e misurare
 - Richiede tempo

- *Utilizzo*
 - Solo in alcuni casi e per progetti importanti

Il processo semplificato di calcolo del ROI

- Prima del Training
 - Step 1 - Identificare una prestazione da migliorare con un'attività formativa
 - Step 2 - Misurare il valore corrente della prestazione
- Durante il Training
 - Step 3 - Registrare i costi dell'attività formativa, includendo anche quelli inattesi
- Dopo il Training
 - Step 4 – Misurare la prestazione dopo il training
 - Step 5 - Valutare i benefici del programma formativo



Esempio di calcolo del ROI semplificato

Un manager di produzione della PTB ritiene vi sia un eccesso di spreco sulla linea produttiva A e richiede il vostro contributo per definire un'azione formativa e ridurre i costi della non Qualità.

Identificare una prestazione da migliorare: riduzione degli sprechi in profuzione

Misurare il valore corrente della prestazione: dal sistema di controllo di produzione risulta che ogni pezzo su 20 prodotti dalla Linea A è da buttare (5% di scarto). Ogni pezzo costa 100. La produzione annua è di 1000 pezzi/anno e dunque si registra una perdita annua di 5.000 Euro.

Registrare i costi dell'attività formativa: I 6 lavoratori della linea A sono sottoposti ad un training di 2 giorni per un costo totale di 2.400 euro per salari. Il docente è pagato 500 Euro a giornata. Il costo totale è dunque: 3.400 Euro.

Misurare le prestazioni dopo il training: dopo aver erogato l'attività formativa lo scarto si riduce ad un pezzo su 50 con uno scarto del 2%. Lo scarto annuo si è ridotto a 20 pezzi con un risparmio di 3.000 Euro all'anno.

Valutare i benefici del programma formativo: il miglioramento è di 3.000 Euro a fronte di 3.400 Euro di costo. L'investimento è ripagato dopo circa 14 mesi dall'intervento (a parità di livello produttivo).

Approfondiamo il ROI della formazione



Il calcolo del ROI della formazione



- Il Ritorno sull'Investimento (ROI) è la misura dei benefici monetari rispetto ad un dato investimento in un programma formativo
- Per calcolare il ROI è necessario misurare
 - i costi
 - i benefici
- associati ad uno specifico programma formativo

3 possibili formule di calcolo del ROI

$$\text{Benefit/Cost Ratio} = \frac{\text{Benefici della formazione}}{\text{Costi della formazione}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Benefici} - \text{Costi}}{\text{Costi della formazione}} \times 100$$

$$\text{Payback} = (\text{Costi/benefici}) * n^{\circ} \text{periodi}$$

Il benefit/cost ratio è la misura più significativa

Ratios maggiori di 1 sono positivi; Ratios minore di 1 è negativo, ratios uguali a 1 sono a break even. Ad esempio, se benefit to cost ratio è pari a 2,5 significa che avremo un ritorno di 2,5 Euro per ogni Euro speso.

Tipologie di costo

Tipologie di costi	Descrizione
Costi di analisi del fabbisogno formativo	Rappresentano il valore monetario del tempo dedicato all'analisi del fabbisogno formativo o il valore di una consulenza esterna nel caso in cui tale attività sia affidata all'esterno dell'azienda.
Costi di progettazione	Sono i costi dedicati all'attività preparatoria e si distinguono in: <ul style="list-style-type: none"> Costo interno di progettazione e sviluppo: tempo dedicato alla progettazione di un programma formativo (include il tempo dedicato ad incontri e riunioni con docenti esterni nel caso di progettazione esterna all'azienda) Costi di progettazione esterni: costi di progettazione attribuiti ad una consulenza esterna
Costi di promozione	Costi interni di promozione (tempo dedicato alla promozione del corso come ad esempio riunioni di presentazione, telefonate, meeting, ecc.) Altri costi promozione (poster, brochure, web, ecc.)
Costi amministrativi	Si distinguono in: <ul style="list-style-type: none"> costi amministrativi diretti, sostenuti nella gestione del programma formativo come ad esempio il tempo dedicato alla gestione di registri, tempo dedicato all'organizzazione della logistica (viaggi e alberghi per studenti e docenti, prenotazione aule, ecc.) costi amministrativi diretti come i costi di registrazione, ecc.
Costo della <u>faculty</u> (docenti/istruttori/tutor)	Si distinguono in: <ul style="list-style-type: none"> Costi diretti di <u>faculty</u>: costo docenti, tutor, ecc. Costi indiretti di <u>faculty</u>: spese per viaggi, albergo, pasti, ecc. della docenza
Costo dei materiali didattici	Rientrano in questa voce i costi relativi a <ul style="list-style-type: none"> materiali didattici: libri, materiali, cancelleria, ecc. licenze, online fees, ecc.
Costo delle <u>Facility</u>	Includono i costi: <ul style="list-style-type: none"> Costo aule didattiche; Costo aule per self study ed eventuali spazi riservati allo studio dei partecipanti; Costo vari supporti: PC, proiettori, lavagne a fogli mobili, carta, ecc.
Costi di valutazione	Rappresentano il valore monetario del tempo dedicato alla valutazione della formazione: si tratta di valorizzare le ore spese per questa attività
Costo Partecipanti	Si distinguono in: <ul style="list-style-type: none"> Costi diretti (se la formazione è realizzata in orario di lavoro): costo del lavoro dei partecipanti al percorso formativo Costi indiretti del personale: costi di viaggio, albergo, pasti, ecc.
Costi/opportunità	Sono ad esempio la mancata produzione nel caso di personale di produzione o il margine perso nel caso di venditori; i costi di opportunità vanno contabilizzati soltanto se il personale in formazione è in sostituibile

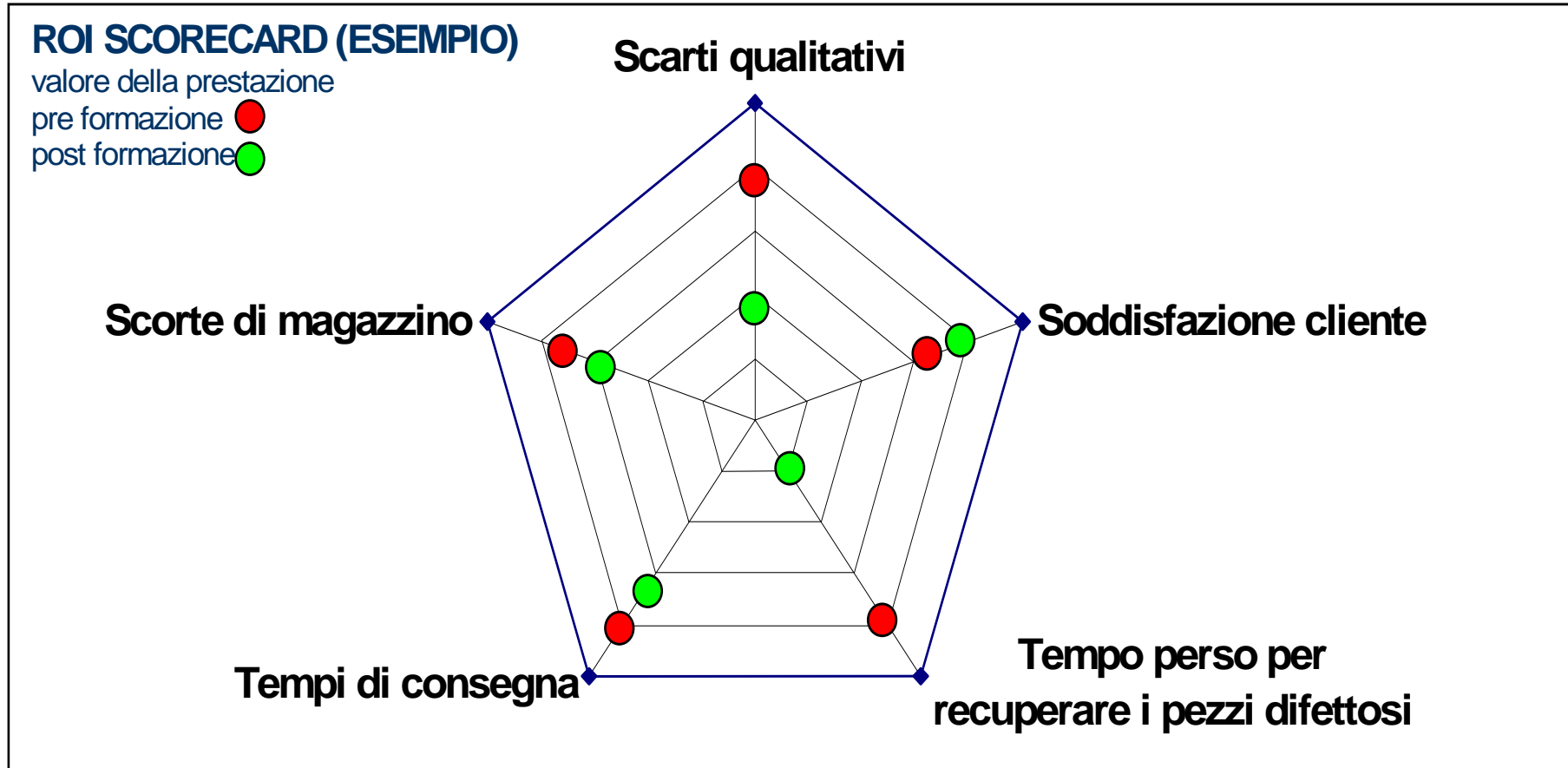
Tipologie di benefici

Tipologie di attività formativa	Benefici tangibili attesi
Formazione alle vendite	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento volumi di vendita ▪ Incremento valore medio ordine ▪ Incremento n° nuovi clienti ▪ Miglioramento del ritorno della visita
Formazione sulla <u>customer satisfaction</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Miglioramento accuratezza ordini ▪ Aumento N° transazioni/giorno ▪ Aderenza alle procedure creditizie ▪ Riduzione debiti commerciali ▪ Riduzione N° clienti persi ▪ Riduzione N° reclami
Corsi in area produzione/Qualità	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento del volume di produzione ▪ Riduzione costi della non qualità ▪ Riduzione fermi macchina ▪ Riduzione costi di manutenzione
Corsi in area tecnica/ricerca e sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riduzione time to market ▪ Incremento nuovi idee di prodotto/servizio ▪ Incremento standardizzazione componenti ▪ Riduzione tempi di consegna documenti tecnici/disegni
Corsi di informatica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riduzione tempo dedicato Help desk ▪ Riduzione del tempo nell'esecuzione del lavoro ▪ Riduzione tempo perso (improduttivo) al PC ▪ Aumento qualità del lavoro ▪ Riduzione personale di staff ▪ Riduzione costo utente
Corsi di lingua	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riduzione errori ▪ Riduzione spese legali (a causa di contestazioni) ▪ Incremento vendite
Corsi di sicurezza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riduzione ore perse per infortunio ▪ Riduzione infortuni invalidanti

Il processo di calcolo del ROI

Attività	Descrizione
1. Costruire la ROI <u>Scorecard</u>	Dopo aver identificato un'area organizzativa specifica (unità organizzativa, processo, ecc.) è necessario: <ul style="list-style-type: none"> ▪ definire quali misure di prestazione sono da migliorare attraverso la costruzione di una ROI <u>Scorecard</u> ▪ registrare il valore corrente delle misure di prestazione; ▪ stabilire degli obiettivi di miglioramento.
2. Calcolare i costi della formazione	La stima dei costi è un'attività necessaria per calcolare il ROI della formazione. A differenza dei benefici che possono essere identificati e stimati a distanza di 3/6 mesi dal termine di un percorso formativo, i costi possono essere tracciati e calcolati in itinere.
3. Identificare i benefici della formazione	Si tratta di valutare a distanza di circa 3/6 mesi dall'erogazione della formazione se vi è stato un miglioramento nelle prestazioni definite nella ROI <u>Scorecard</u> .
4. Valorizzare i benefici tangibili	Questa attività richiede di trasformare i benefici ottenuti in misure monetarie
5. Separare gli effetti (benefici tangibili) della formazione da altri effetti	Nel calcolo del ROI è necessario isolare i benefici della formazione da altri fattori interni ed esterni e stabilire una % di incidenza della formazione sul miglioramento della/e prestazione/i definite nella ROI <u>Scorecard</u>
6. Calcolare il ROI	Per determinare il ROI della formazione è possibile utilizzare tre metodi di calcolo differenti: <u>Benefit/Cost Ratio</u> , <u>ROI</u> , <u>Payback</u>
7. Valorizzare i benefici intangibili	I percorsi formativi oltre ad avere un impatto diretto e misurabile sulle prestazioni aziendali (benefici monetari), producono dei benefici intangibili. Sebbene non sia possibile quantificare il ritorno economico dei benefici intangibili essi sono estremamente importanti da monitorare e documentare.

La ROI Scorecard



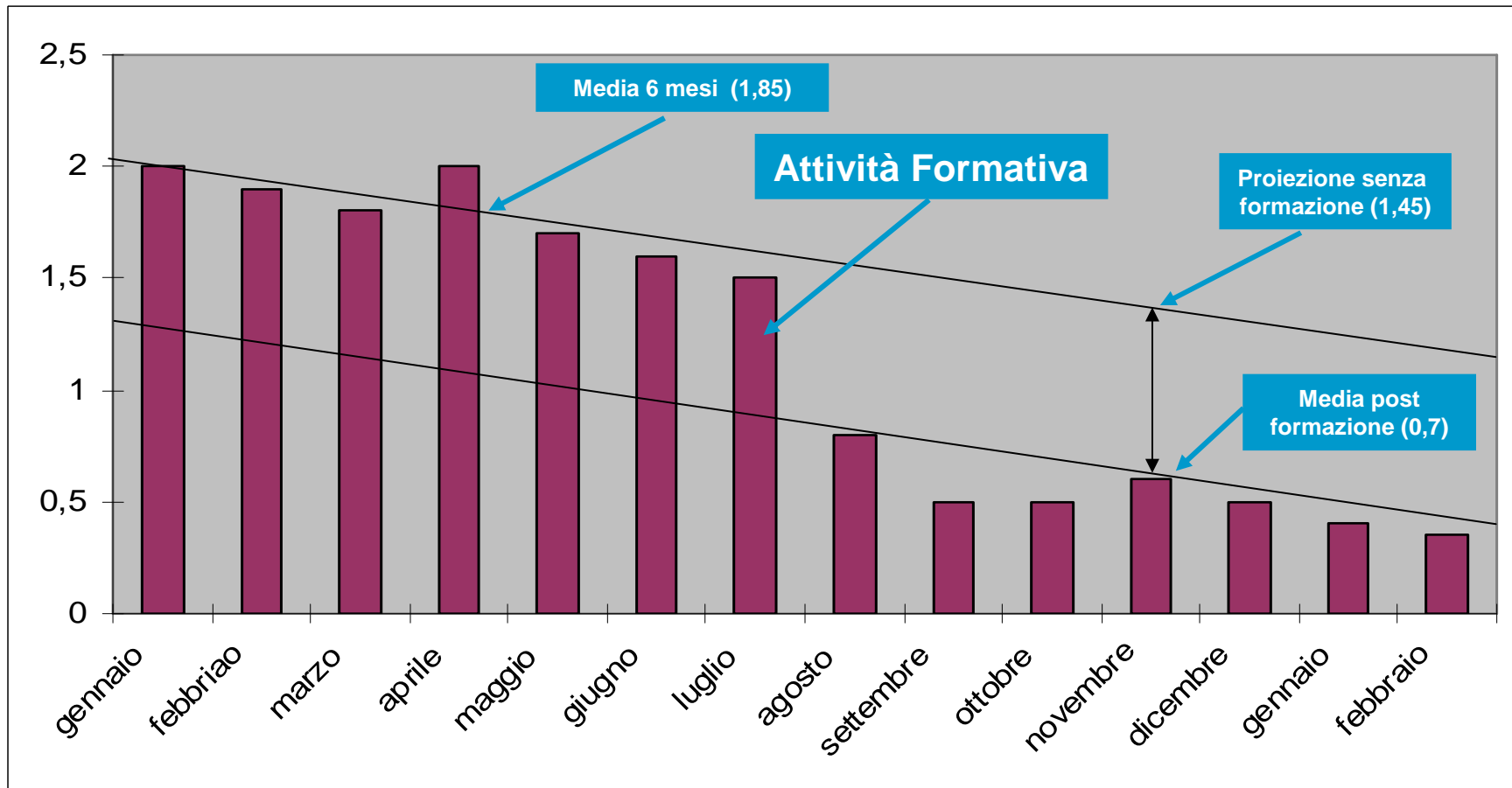
Isolare gli effetti della formazione

Costi		Benefici	
COSTI		BENEFICI	
costo partecipanti	16000	aumento dei margini	40000
materiale didattico	2000		
costo faculty	5000		
costo opportunità	7692		
Costi totali	30692	Benefici totali	40000
Isolare gli effetti della formazione		ROI	
BENEFICI			
Benefici	40000	B/C ratio	1,17
% di incidenza della formazione	90%	ROI	17%
		Payback	10,23
Benefici Netti	36000		

Tecniche per isolare gli effetti della formazione

- Comparazione tra gruppi
- Analisi dei trend
- Stima del management sull'impatto
- Stima di altri fattori
- Giudizi dei clienti

Isolare gli effetti della formazione: analisi del trend



Quanto è la % di miglioramento da attribuire alla formazione ?

Isolare gli effetti della formazione: stime degli esperti

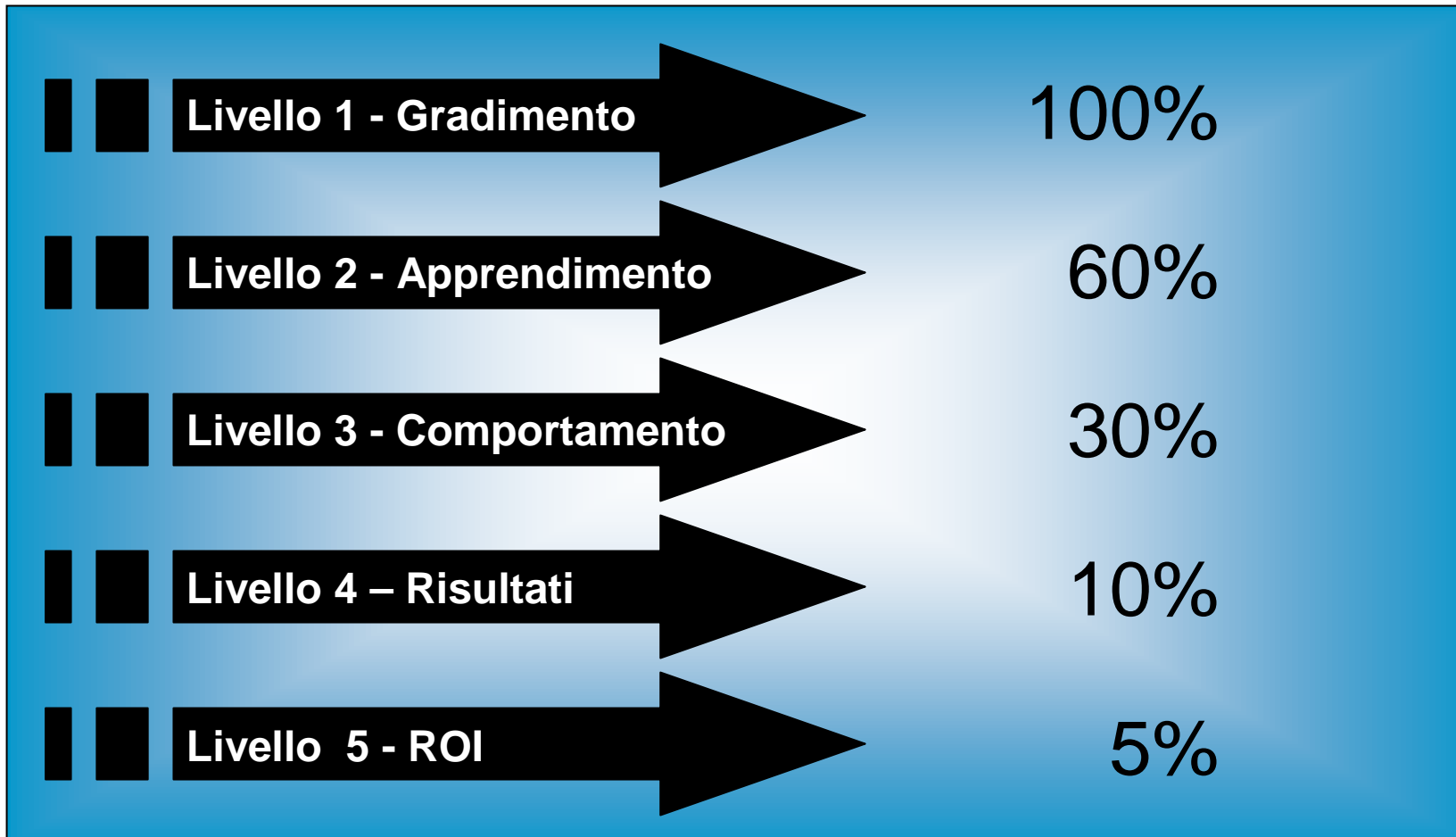
Una banca commerciale ha messo in atto un progetto di cambiamento organizzativo per cui il personale di filiale ora, a differenza dal passato, è più orientato a fornire consulenza su prodotti e servizi finanziari. Le iniziative messe in campo per ottenere il cambiamento ipotizzato sono diverse: per prima cosa sono stati re-ingegnerizzati alcuni processi della filiale, contestualmente è stato attivato un team di supporto al cambiamento al quale tutte le persone di filiale si possono rivolgere per qualunque tipo di necessità, è stato implementato un sistema di incentivazione ad hoc per il personale di filiale in modo da spingerlo verso gli obiettivi commerciali, i responsabili di filiale sono stati addestrati a fornire un supporto di coaching per i loro collaboratori, infine è stato attivato un programma di formazione "centauro" per tutto il personale di filiale. Le prestazioni della banca e delle singole filiali sono migliorate nel corso dell'anno e sono stati centrati e superati tutti gli obiettivi predefiniti. Tuttavia, sono numerosi i fattori che possono aver contribuito al miglioramento della prestazione, dunque, per il calcolo del ROI della sola attività formativa "centauro" è necessario isolare gli altri effetti.

Iniziativa	Personale di filiale	Responsabili di filiale
	Indicare la % di impatto	Indicare la % di impatto
Progetto formativo "Centauro"	43%	37%
RE-ingegnerizzazione processi	23%	22%
Team di supporto	15%	15%
Sistema di incentivazione	11%	11%
Coaching del responsabile di filiale	8%	15%
TOTALE	100%	100%

Per questa ragione è stato sottoposto un questionario ad un campione rappresentativo di responsabili e collaboratori chiedendo loro di esprimere una stima di impatto delle diverse iniziative messe in atto per sostenere il cambiamento e migliorare le prestazioni organizzative della Banca. In tabella viene riportata una sintesi delle stime raccolte: il progetto formativo "Centauro" raccoglie una % di impatto che in media è del 40%. Per stimare i benefici netti del progetto "Centauro" è stato necessario:

- Calcolare i benefici al lordo degli altri fattori
- Stabilire una % di miglioramento della prestazione attribuibile alla sola attività formativa (40%)
- Moltiplicare i benefici lordi per la % attribuibile alla formazione e determinare i benefici netti

La frequenza di valutazione



The Learning Portfolio

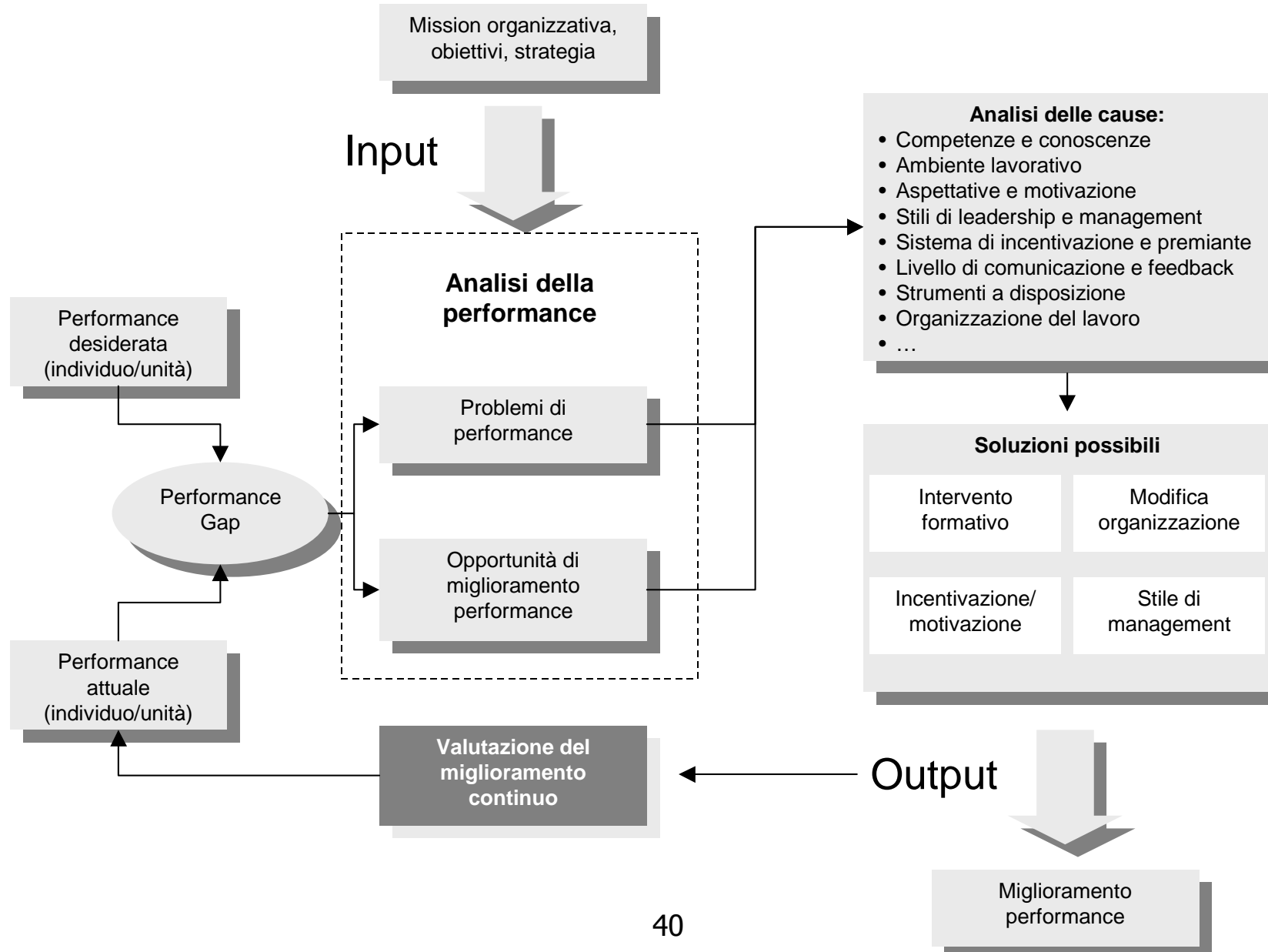
	Core Competency	On Demand	Project-Driven
Driver	Organizzazione	Individuo	Progetto specifico
Obiettivo della formazione	Colmare il gap tra professionalità richiesta ed espressa	Far fronte a fabbisogni formativi specifici	Supportare gli obiettivi di un progetto
Livello di minimo di valutazione consigliato	Trasferimento sul lavoro (L3) & Apprendimento (L2)	Apprendimento (L2) con modalità presentazione in azienda	Misure di progetto Impatto (L4) ROI (L5)

Riflessioni finali



- Il ROI è un termine contabile che viene utilizzato come misura finanziaria per valutare un progetto aziendale in termini di costi e benefici
- I benefici della formazione sono spesso difficili da identificare e qualche volta lo sono anche i costi
- Nel misurare il ROI della formazione è opportuno essere consci del suo valore intrinseco e consapevoli che non si è degli specialisti finanziari
- Per questa ragione è meglio valorizzare questa attività come parte di un processo più ampio di miglioramento aziendale e non come un'analisi finanziaria

La gestione della performance



Rapporto tra Contenuti, Modalità e Ritorno della formazione



Dagli obiettivi ai contenuti della formazione

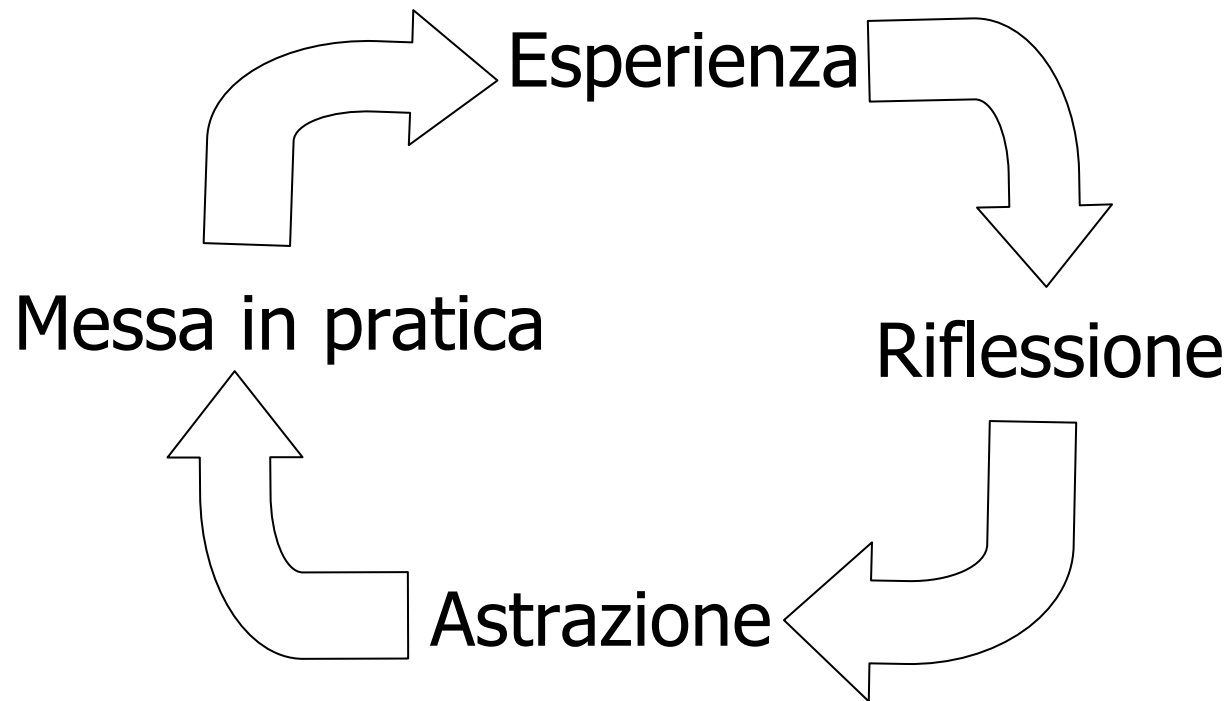
L'Andragogia...



“Quando, all’università di Boston,
abbiamo riorganizzato
il corso di laurea in educazione degli adulti
attorno alla risoluzione di problemi,
rimanemmo stupiti di come gli studenti affrontassero con spirito
differente le unità didattiche centrate sui problemi,
in contrasto con il modo in cui consideravano le unità centrate
sugli argomenti.

Il loro coinvolgimento personale aumentò al punto che gli altri
professori cominciarono a lamentarsi del troppo lavoro richiesto
dalle nostre discipline
(ed io non ho mai assegnato una pagina di lettura obbligatoria
in tutta la mia carriera di insegnante)....”

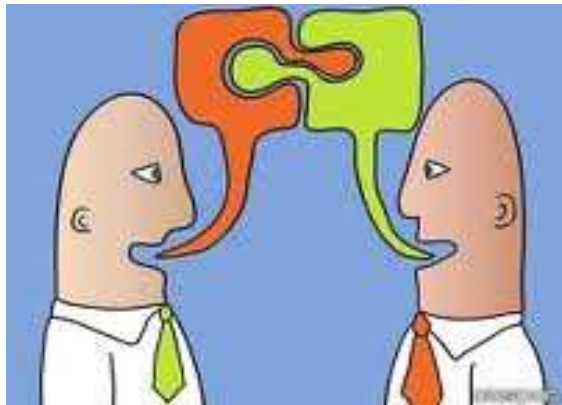
Malcom Knowles 1984



Andragogia

- L'andragogia è una disciplina che studia la **modalità e la motivazione all'apprendimento** negli adulti

Focalizziamo alcuni concetti ...



Per facilitare l'apprendimento negli adulti:

- Situazioni, Problemi da risolvere non materie
- Centralità dell' esperienza del discente
- Riflessione autonoma e non autoritarismo
- Personalizzazione dei contenuti e del coinvolgimento
- Centratura sulla vita reale
- Metodologie didattiche esperienziali
- Docente come facilitatore, del processo di apprendimento



5 chiavi dell'apprendimento negli adulti

(Knowles)

1) Il bisogno di conoscere

- Gli adulti hanno l'esigenza di capire perché bisogna apprendere qualcosa prima di intraprenderne l'apprendimento

*In cosa si concretizza questo
nei contenuti e nelle modalità
della formazione ?*

5 chiavi ...

2) Il concetto di sé del discente

- Gli adulti hanno un certo concetto di sé e si percepiscono come attori che decidono in autonomia
- Nella formazione, tendono a ritornare alla dipendenza dell'età scolastica: "insegnatemi", oppure a rifiutarla completamente con un atteggiamento "controdipendente"
- Va incoraggiata e sviluppata l'autonomia, come nella vita "reale"

*In cosa si concretizza questo
nei contenuti e nelle modalità
della formazione ?*

5 chiavi ...

3) Il ruolo dell'esperienza del discente

- L'adulto ha più esperienza del giovane
- Processo di apprendimento basato sulla pratica
- L'esperienza genera conoscenza ma anche possibili rigidità e resistenze, partire dall'esperienza significa non lasciarle da parte nel percorso formativo ma includerle, gestirle e dare un senso al cambiamento che viene proposto

*In cosa si concretizza questo
nei contenuti e nelle modalità
della formazione ?*

Diapositiva 49

P1

Mappe Mentali

Paolo; 15/09/2011

5 chiavi ...

4) Orientamento alla concretezza dell'apprendimento

- La velocità e la qualità dell'apprendimento è strettamente connessa al collegamento con la realtà

In cosa si concretizza questo nei contenuti e nelle modalità della formazione ?

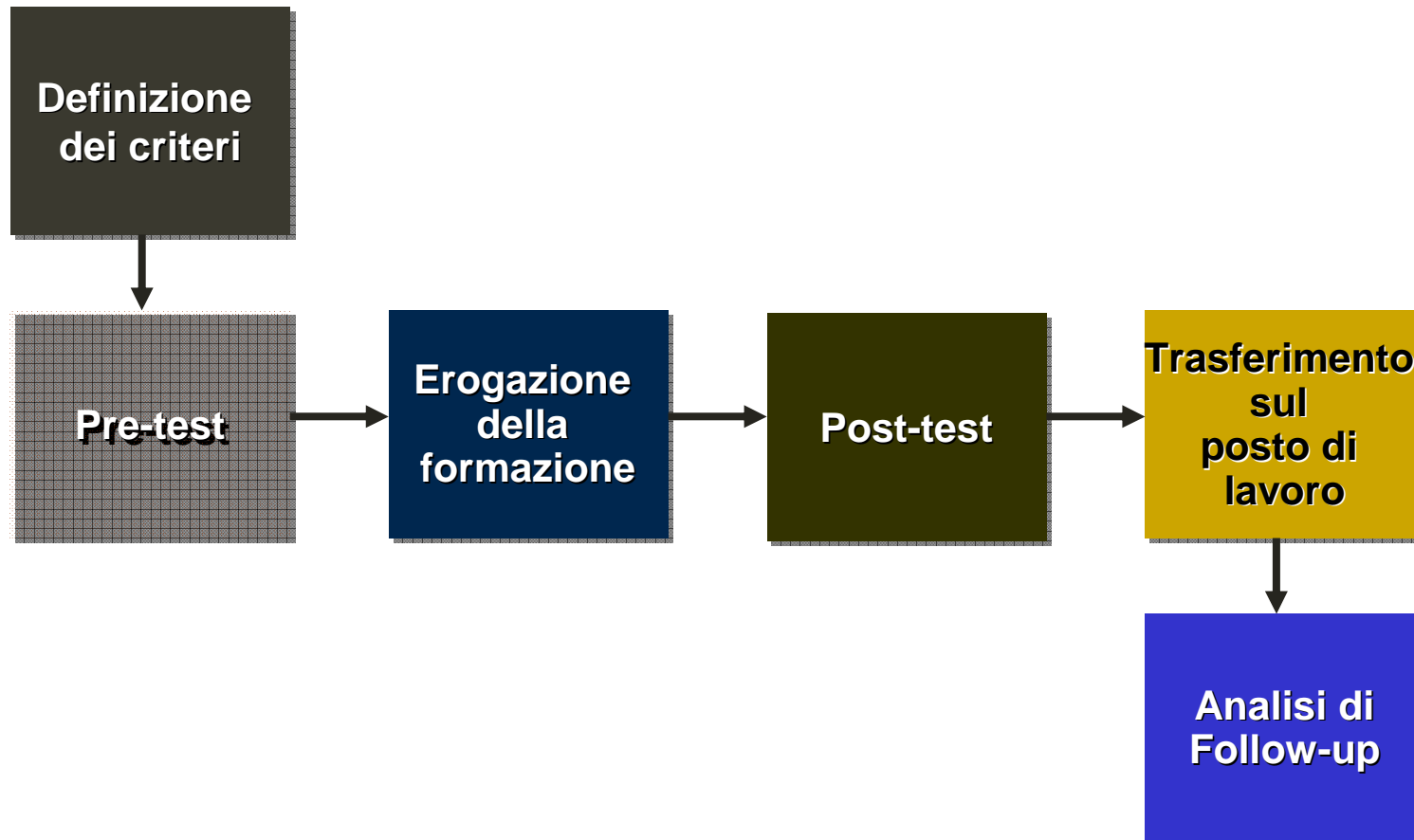
5 chiavi ...

5) La Motivazione

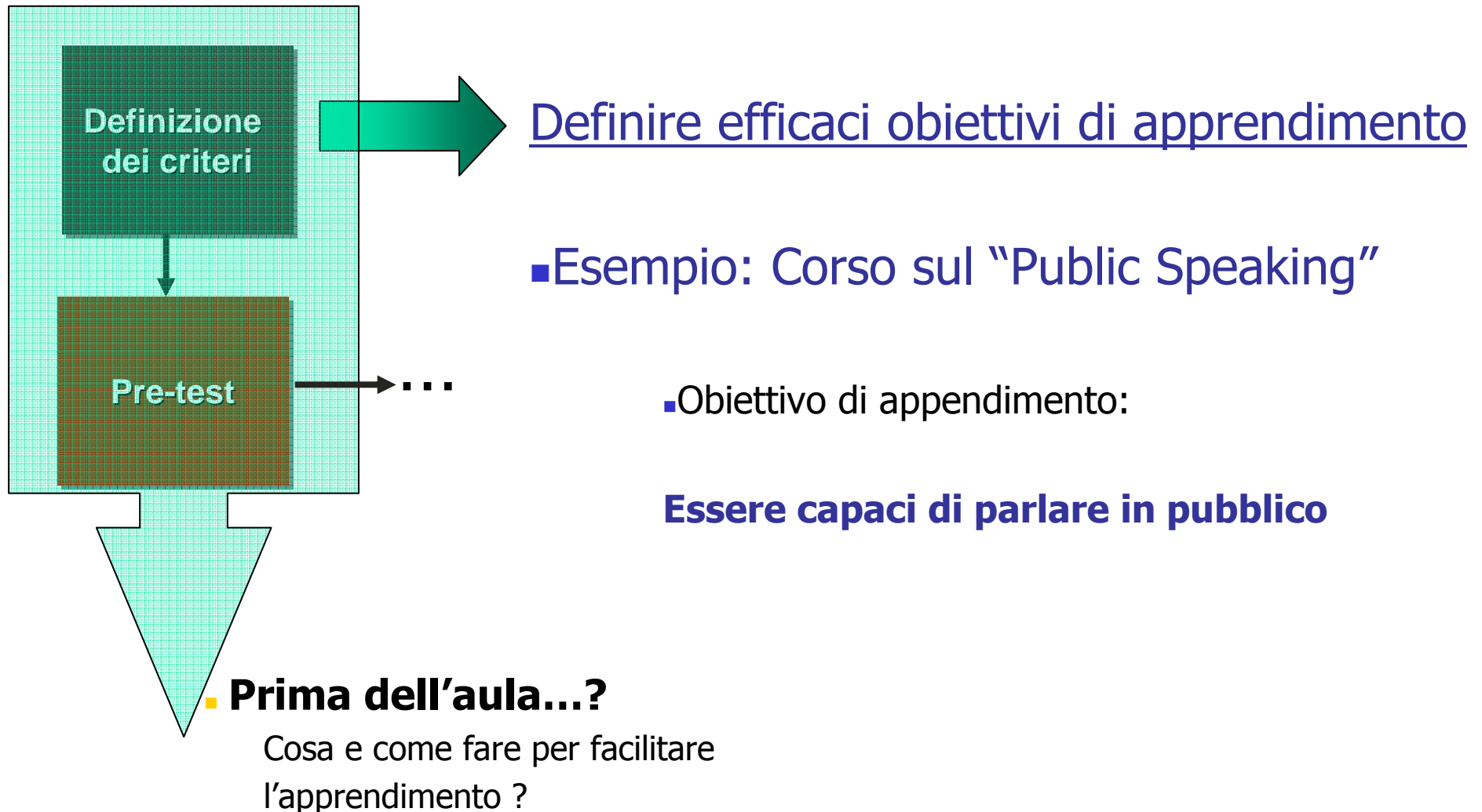
- Le motivazioni più potenti per l'apprendimento sono quelle interne:
 - il desiderio di una maggiore soddisfazione nella vita
 - l'autostima
 - la qualità della vita

*In cosa si concretizza questo
nei contenuti e nelle modalità
della formazione ?*

L'Andragogia nel Processo



Prima dell'aula



Prima dell'aula

■ Esempio: Corso sul "Public Speaking"

- Obiettivo di apprendimento:
Essere capaci di parlare in pubblico

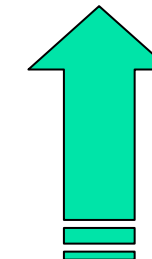
■ Cosa significa essere capaci di parlare in pubblico?...
In termini di comportamenti?

■ Cosa pensano rispetto a questi comportamenti i partecipanti ?
■ Quale competenze hanno rispetto a questi comportamenti ?

**Competenze di chi
eroga/commissiona
la formazione**



Efficacia



**Capacità di coinvolgere chi
fruisce della formazione**

Prima dell'aula

- Cosa pensano rispetto a questi comportamenti i partecipanti ?
- Quale competenze hanno rispetto a questi comportamenti ?

**Capacità di coinvolgere chi
fruisce della formazione**

- Incontri con la committenza
 - Focus Group
 - Questionari pre aula
- Affiancamenti sul lavoro
 - Audio/Video

Esempio di questionario pre aula

M= molto A= abbastanza P= poco N= per niente

1) Nel mio lavoro:

- Credo che esistano delle regole per comunicare efficacemente
 - Per soddisfare un cliente bisogna domandare
 - Ascoltare è fondamentale
 - Il cliente ha sempre ragione
 - La soddisfazione del cliente dipende da me
 - Le richieste del cliente sono utili per vendere
 - Vendere significa comunicare
- Saper gestire lo stress vuol dire _____

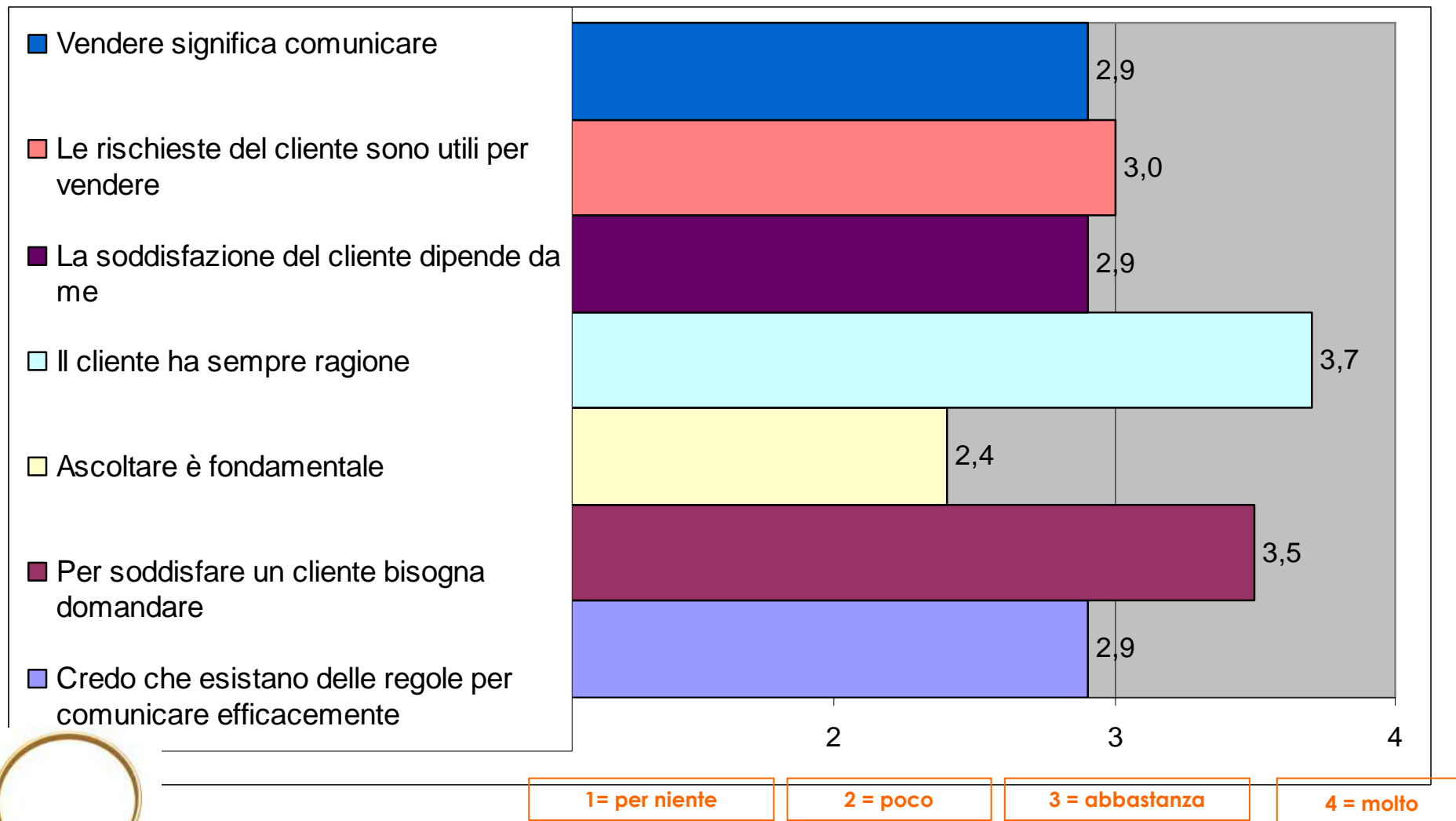
M A P N

2) Quanto contano secondo te la conoscenza delle informazioni sul prodotto e quanto la capacità di relazione con il cliente per svolgere il tuo ruolo in Sheraton?

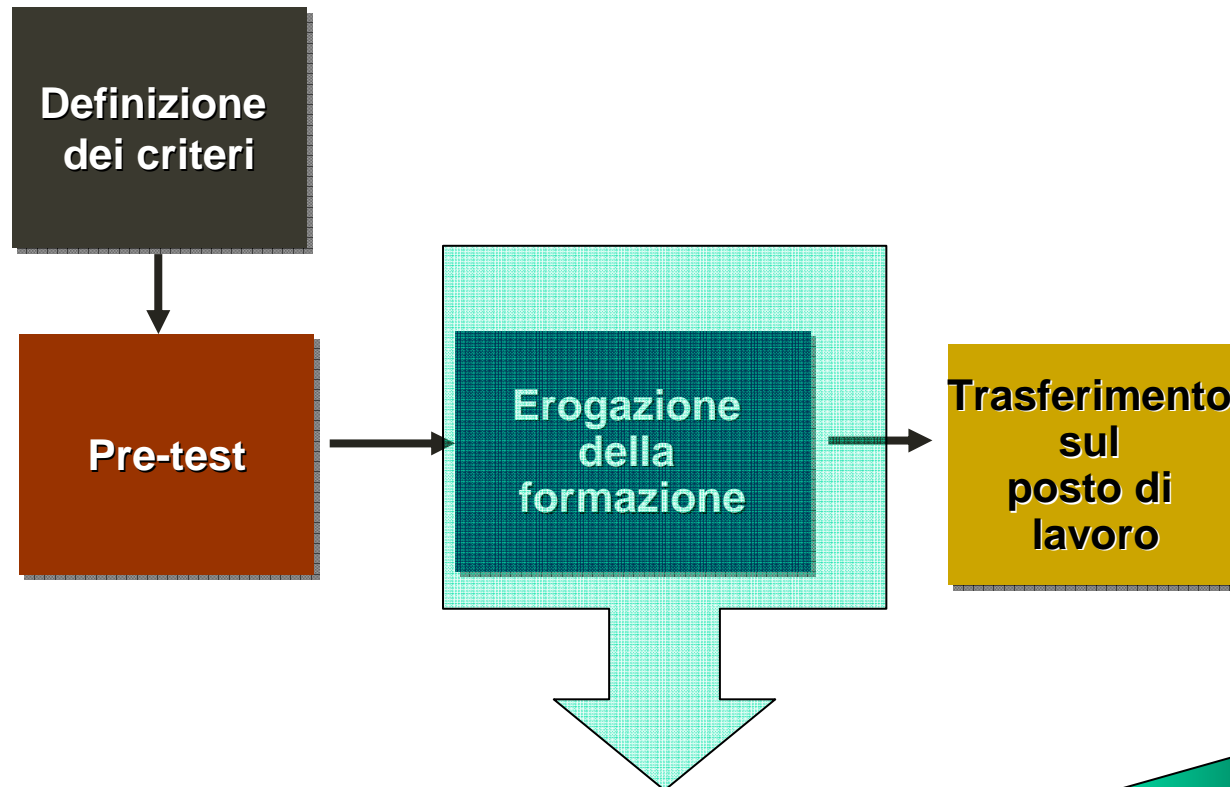
A avete 100 punti da distribuire tra le due componenti in base all'importanza (il totale deve fare 100)

- Conoscenza delle informazioni sul prodotto
- Capacità di relazione con il cliente

Nel mio lavoro....



In aula



■ E durante l'aula...?

Cosa e come fare per raggiungere gli obiettivi di apprendimento individuati ?

- P.A.M.O.R.
- Mappe Mentali
- Attività pratiche
- Questionari
- Problemi da risolvere
- Studio di casi
- Debriefing

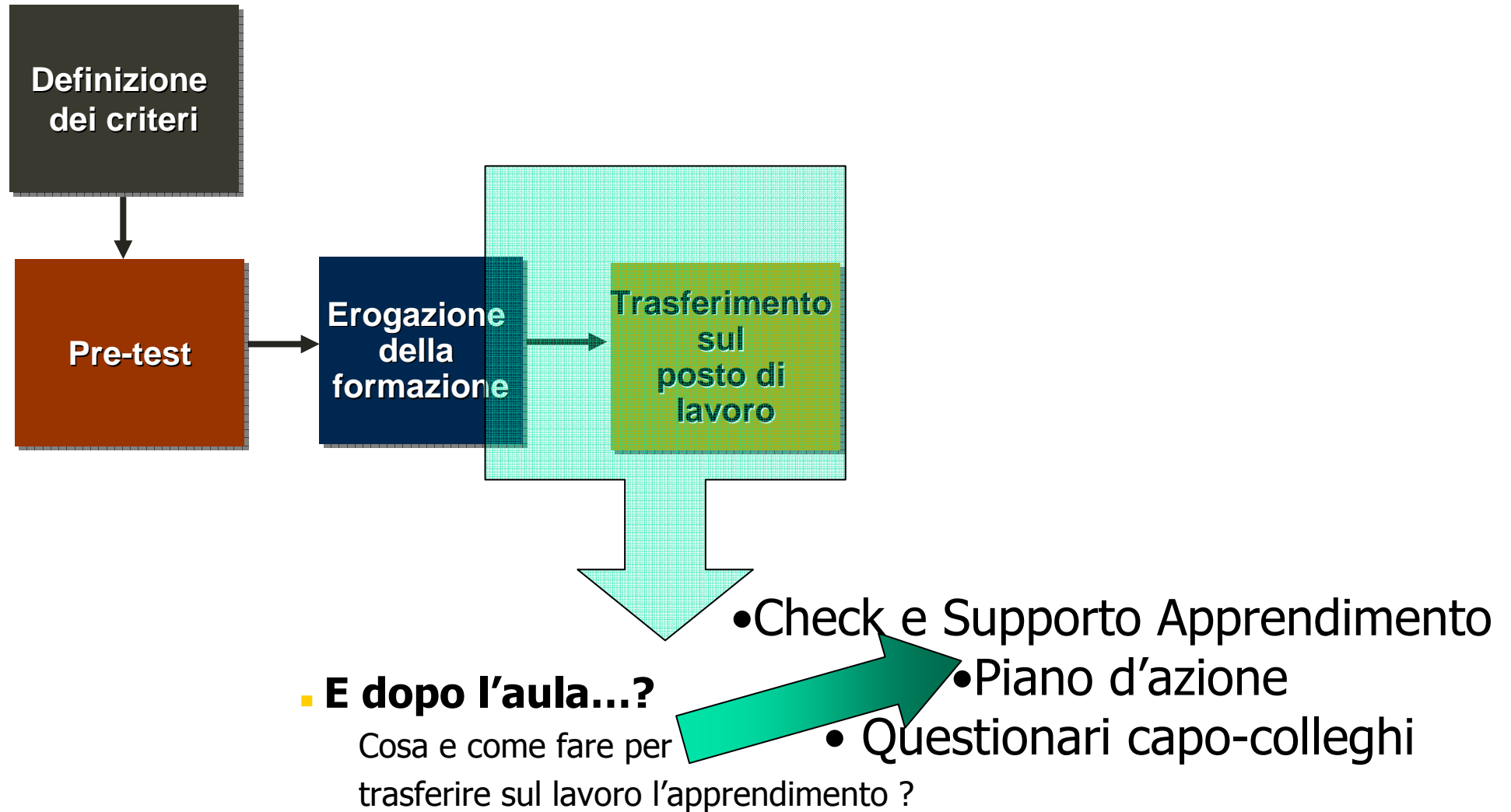
Un esempio...

**L'argomento è...
la gestione del Feedback...**

Mrs. Doubtfire



Per un'efficace formazione degli adulti



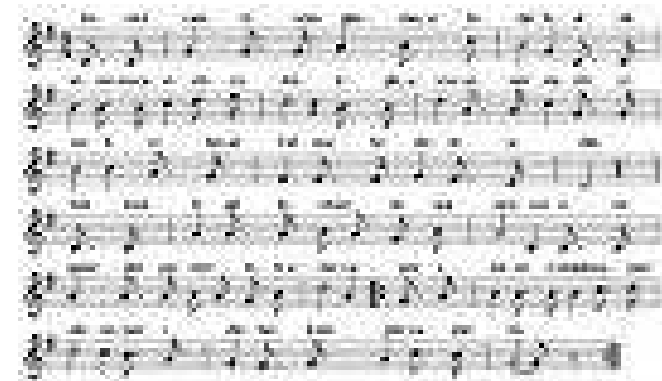
Esempio di check e supporto...

Lavorare efficacemente in gruppo

Un gioco a squadre

Roma 19 Dicembre 2007

Le squadre NOMI & INNI

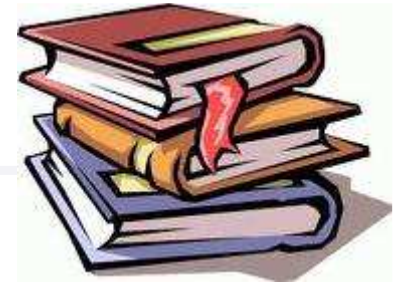


-
- E' un **gioco a squadre**.
 - Ogni squadra potrà **rispondere a delle domande o risolvere dei problemi**.
 - Le attività saranno riferite ad **argomenti toccati nelle giornate trascorse insieme** e sarà importante mettere in pratica quanto visto a proposito del lavorare efficacemente in gruppo.
 - **Per ogni domanda ci sarà un tempo** (comunicato volta per volta) per preparare la risposta, che verrà poi presentata in plenaria, dal portavoce di ciascuna squadra.
 - Il tempo massimo per la presentazione delle risposte è di 3 minuti
 - **A ciascuna risposta verrà assegnato un punteggio**
 - Ogni squadra ha una **carta jolly** che può giocare su una sola domanda e raddoppia i punti ottenuti.
 - **Premi per tutti...**

Results Engine...



<http://www.forthillcompany.com/solutions/retransfertool/>



Donald L. Kirkpatrick, **Evaluating Training Programs: The Four Levels**, 2nd Edition, Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco

Jack J. Phillips, **Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs** , Gulf Publishing, Houston, Texas

D. Boldizzoni, R. C. Nacamulli - **Oltre l'aula** - Apogeo Editore

M.Knowles – **La formazione degli adulti come autobiografia** - Cortina Editore

Contatti

Paolo Vallarano: paolo.vallarano@admeliora.net

Renato Votta: renato.votta@admeliora.net

Tel: 06.39754305

Fax: 06. 70474614

