

Processo di Formazione

Giovanna Coppini

Per competere in un ambiente contraddistinto da cambiamenti sostanziali e continui, dove il cambiamento costituisce una variabile permanente, le aziende devono raggiungere una flessibilità che consenta loro di rinnovare di frequente prodotti, processi, servizi.

La condizione necessaria per sviluppare la flessibilità, che le permetta di conseguire un vantaggio competitivo, si può ottenere soltanto attraverso lo sviluppo e il potenziamento delle risorse umane.

Data però la complessità della gestione del personale, la formazione costituisce l'anello di congiunzione tra l'azienda e la forza lavoro; questa (la formazione) permette all'organizzazione di diffondere e far condividere il piano strategico a tutti i livelli aziendali e di instaurare un clima favorevole in modo da incentivare e motivare i dipendenti a svolgere nel miglior modo possibile i loro compiti tenendo ben presente gli obiettivi da raggiungere.

I tre punti chiave in cui la formazione assume un ruolo vitale sono:

- far acquisire conoscenze e competenze alla forza lavoro in modo da svolgere meglio il proprio lavoro;
- colmare alcune lacune che si sono formate a causa di cambiamenti interni o esterni all'azienda attraverso l'acquisizione di flessibilità;
- progettare un sistema di valorizzazione delle risorse umane.

La formazione ha un ulteriore vantaggio: gratifica i dipendenti, poiché sanno che l'impresa sta investendo per accrescere i loro singoli percorsi professionali, e li spinge a ricercare la qualità nel servizio che offrono.

Se perdurata nel tempo, la formazione fa mantenere alti gli standard qualitativi delle attività aziendali e permette un vantaggio competitivo.

Il processo di formazione deve, allora, seguire costantemente l'azienda nel suo sviluppo, in modo da orientare la filosofia d'azienda al perseguimento della qualità totale nella gestione delle risorse umane e dei processi produttivi. [1]

Per attuare un efficiente processo formativo l'azienda deve utilizzare il seguente iter:

- svolgere un'analisi dei bisogni
- progettare l'intervento formativo
- realizzarlo attraverso strumenti specifici
- valutare i risultati ottenuti.

L'analisi dei bisogni

Il processo di analisi dei bisogni è il punto di partenza obbligato di qualsiasi intervento formativo, senza il quale si può incorrere in errori costosi come ad esempio utilizzare la formazione quando altri metodi sarebbero risultati più efficaci, utilizzare la formazione in modo scarso o eccessivo, sbagliare nel trarre le soluzioni da applicare.

Se ben eseguita permette quindi di risparmiare tempo, denaro e fatica poiché si arriva non solo all'esatta definizione dei problemi ma anche delle tecniche e degli strumenti più appropriati per risolverli.

L'analisi dei bisogni deve essere un procedimento sistematico, basato principalmente su delle specifiche tecniche di raccolta di informazioni; deve

procedere per passi successivi in modo che ciascuno di essi influenzi i successivi. L'obiettivo di questo processo è quello di mettere in grado tutto il personale di lavorare ad un livello ottimale trasformando l'azienda in una "learning organization" (organizzazione che apprende).

A differenza di quanto viene comunemente fatto, sarebbe opportuno, prendere in esame non solo i bisogni dell'azienda ma anche quelli avvertiti dai singoli individui.

Spesso vengono svolte delle indagini solo sull'azienda ottenendo pertanto scarsi risultati. Si parte "scattando una fotografia" della situazione attuale in cui l'azienda versa analizzando: la mission, la vision, gli obiettivi dell'azienda, i dati di business relativi al mercato e alla concorrenza, la struttura organizzativa e il suo funzionamento, i dati individuali di chi lavora, i dati sulle iniziative formative intraprese fino al momento così da avere un quadro dei problemi che coinvolgono la struttura.

Queste informazioni si possono ottenere attraverso strumenti diversi come questionari, interviste, osservazioni, riunioni di gruppo, documentazione presente in azienda sui dipendenti, politiche e procedure utilizzate, descrizione delle posizioni.

Il passo successivo è quello di organizzare le informazioni raccolte che andranno ad inserirsi in due categorie: micro - relativi ad un singolo individuo (o a gruppi poco numerosi) - e macro - comprendono i bisogni comuni a molti dipendenti o ad un intero gruppo che svolge lo stesso lavoro -.

A questo punto si redige un documento contenente i dati emersi dall'indagine che deve sottolineare, in ordine di priorità, le aree di miglioramento riscontrate e suggerire il tipo di cambiamenti da apportare e gli strumenti da utilizzare -dove e come intervenire-.

L'azienda deve scegliere quale sia il modo migliore per risolvere i problemi individuati, ovvero, valutati costi e competenze, se è meglio affidare parte o tutto il programma di formazione ad un consulente esterno o effettuarla al proprio interno.

Solitamente le grandi aziende che effettuano continui interventi di formazione, sia per i neo assunti che per i collaboratori, hanno un ufficio risorse umane nel quale il personale preposto conosce già l'azienda e i suoi bisogni e non dovrà svolgere tutte le volte delle analisi conoscitive, poiché alla base, ha già tutto il background informativo derivante dai dati raccolti con il passare del tempo.

Le aziende di piccole dimensioni invece troveranno vantaggio, anche di tipo economico, nell'avvalersi di una struttura esterna per la programmazione e la realizzazione degli interventi formativi.

In entrambi i casi, gli aspetti fondamentali sono la convinzione dell'azienda che il processo formativo è utile per apportare miglioramenti all'organizzazione e per il coinvolgimento dei dirigenti.

In questo modo i dirigenti diventeranno il traino di tutti i lavoratori, che accetteranno di buon grado di sottoporsi al processo formativo. [2]

La progettazione degli interventi

La progettazione degli interventi è la trasposizione delle attività proposte nel prospetto di analisi in metodologie attuative.

In questa fase si pianificano gli obiettivi del processo formativo, i contenuti didattici, la tipologia di docenza e le tecniche da utilizzare, il tempo occorrente e i criteri di valutazione.

È rilevante pertanto che gli obiettivi siano chiari, in modo da essere ben compresi dai partecipanti e permettere all'azienda di valutare l'effettivo raggiungimento.

A seconda dei contenuti del progetto si possono utilizzare delle metodologie didattiche diverse poiché ogni tipologia deve essere coerente con i risultati che si vogliono ottenere:

- la lezione
- l'esercitazione
- lo studio dei casi
- l'incident
- l'autocaso
- la simulazione
- i role playing
- la dimostrazione.

L'efficacia delle metodologie è legata alla preparazione e al modo di essere del formatore; pensiamo per esempio alla lezione: il formatore deve tenere sempre alta la concentrazione del gruppo cambiando tono di voce, facilitando il dialogo e stimolando i partecipanti, per non rendere la lezione noiosa e priva di benefici.

A seconda della tipologia utilizzata, il formatore presenterà dei casi con i quali realmente le persone potrebbero scontrarsi.

Il formatore diventa facilitatore all'interno del gruppo, stimola il lavoro di gruppo, la ricerca di atteggiamenti o soluzioni possibili, offre spunti e suggerimenti da poter applicare in situazioni reali.

A volte è possibile che il formatore chieda al gruppo di simulare atteggiamenti o situazioni fittizie; senza dover interpretare se stessi nel contesto aziendale, tutti si sentiranno più liberi di giocare un ruolo e trarre vantaggio dagli insegnamenti impartiti.

Qualche che sia la metodologia adottata dal formatore, è indispensabile che alla fine di ogni momento formativo importante sia verificata la reale comprensione dei concetti espressi da parte del gruppo.

La realizzazione degli interventi formativi

La realizzazione degli interventi formativi è la concreta attuazione dei processi formativi stabiliti nelle precedenti fasi.

In questo stadio diventa rilevante il costante monitoraggio delle attività in progress (attività in essere), in modo tale da ritrarre obiettivi ed eventi didattici che altrimenti potrebbero rivelarsi inadeguati.

La valutazione dei risultati

Per avere la garanzia che l'obiettivo formativo sia stato raggiunto, è necessario valutare i risultati corso a distanza di tempo, in modo da verificare se tali conoscenze sono state acquisite e soprattutto applicate sul lavoro.

La valutazione comporta dei notevoli vantaggi, solo se è un processo parallelo a quello formativo vero e proprio, poiché in questo modo si tengono sotto controllo gli obiettivi da raggiungere, aggiustando durante l'iter quegli aspetti che possono inficiare il risultato della formazione.

La valutazione diventa il punto di partenza dei successivi percorsi formativi .
Di solito purtroppo,l'unico tipo di controllo che viene effettuato, è quello del questionario di valutazione del corso .
Questo può essere solo un primo feedback, su ciò che questa esperienza ha significato per i partecipanti o sui significati da loro attribuiti.
Un altro utile strumento da utilizzare è sicuramente la valutazione delle aspettative dei partecipanti su tali corsi: si confronteranno quelle attese con quelle realmente conseguite.
Ciò che spesso è ritenuto non indispensabile, è una verifica della validità del corso a distanza di tempo (3 o 6 mesi), che permette invece di capire se il cambiamento sperato è effettivamente avvenuto.
Se le conoscenze apprese durante il corso si sono trasformate in atteggiamenti lavorativi,se il clima aziendale è migliorato, la produttività e la soddisfazione dei clienti sono aumentate, vuol dire che la formazione ha ottenuto i risultati programmati.
In caso contrario,sarà necessario rivalutare tutto il processo per capire ove sono stati fatti gli errori e come fare per porvi rimedio.

✉ **Contatta Giovanna Coppini**

Bibliografia

Bentivogli Cesare, Callini Daniele, 1993, La Gestione Delle Risorse Umane Nelle Organizzazioni, Franco Angeli Srl Milano
Bee Frances And Roland, 1994 , "Training Needs Analysis And Evaluation " , Institute Of Personnel Management
Bianchi Francesca,2005, Formare Al Cambiamento, Carocci Editore Spa Roma
Carducci Piero,1995 , "La Valutazione Degli Investimenti In Formazione " Scuola Superiore G. Reiss Romoli - L´aquila
Castagna Maurizio ,1995, "Progettare La Formazione:Guida Metodologica Per La Progettazione Del Lavoro In Aula", Franco Angeli
Comacchio Anna,1996, Le Risorse Umane Nelle Imprese Turistiche Giappichelli Editore
Dalla Villa M.C.,2000, Il Congresso. Dalla Progettazione All'organizzazione, Rcs Libri S.P.A.
Venezia Annamaria, Una Raccolta Di Articoli Sulla Formazione A Cura Del Centro Studi Orientamento, Responsabile Formazione Microsoft Italia

Note

1 Si pensi ai "circoli di qualità" delle aziende giapponesi. Gli operai e i quadri dirigenti si riuniscono periodicamente per discutere su problemi riscontrati in fabbrica e su eventuali miglioramenti da apportare ai processi produttivi. Le decisioni sono prese a maggioranza; in questo modo, si dà a tutti l'opportunità di esprimere la propria opinione e di conseguenza di sentirsi fondamentali per il buon andamento dell'azienda.

2 L'azienda può quindi sviluppare dei programmi ad hoc o svolgere soltanto alcune fasi del processo formativo affidandone altre al formatore/i esterno/i.