

## La Formazione del Personale

*La formazione è un'esperienza finalizzata a produrre un apprendimento<sup>1</sup>, una delle molte, una delle possibili nell'età adulta; essa a differenza di altre è un'attività finalizzata prioritariamente a produrre apprendimento. È quindi un processo organizzativo che si intreccia con il più ampio ed articolato processo di gestione delle persone che operano in un'organizzazione. *L'organizzazione, qualsiasi essa sia, apprende tramite i suoi attori<sup>2</sup>. Le organizzazioni crescono e si sviluppano se si sviluppano i loro attori. La formazione rappresenta così un punto d'incontro fra le potenzialità ed i bisogni dell'individuo e le potenzialità ed i bisogni dell'organizzazione, fra il sapere individuale ed il saper fare organizzativo.**

L'obiettivo della formazione è quindi il sapere in termini di: promozione, diffusione, sviluppo ed aggiornamento per tutti coloro che operano nell'impresa. Questo obiettivo è oggi perseguito con un'attività sempre più continua, perché le organizzazioni hanno sempre più bisogno di migliorare il proprio livello di competenza. Anche durante la vita di lavoro, bisogna continuare ad imparare. *Il tempo per apprendere deve servire soprattutto ad apprendere ad imparare e ad imparare a lavorare<sup>3</sup>*; il tempo del lavoro deve diventare sempre più anche un tempo di apprendimento delle conoscenze e delle capacità nuove e diverse necessarie per mantenersi aggiornati e contribuire sia al proprio sviluppo, sia alla competitività dell'organizzazione cui si appartiene. *A questo proposito la legge 8 marzo 2000 n. 53 ha introdotto anche nel nostro ordinamento il "diritto alla formazione lungo l'arco della vita", equiparando così la nostra legislazione, a quanto già in atto da tempo nei principali paesi europei<sup>4</sup>.*

Le organizzazioni apprendono quando i singoli ed i gruppi acquisiscono nuove competenze e concretizzano, nei risultati, azioni visibili che derivano dall'apprendimento. L'apprendimento nell'organizzazione si è sempre sviluppato naturalmente nell'interazione costante delle persone, dei gruppi con il contesto organizzativo e con il contesto esterno. La formazione si può considerare

---

<sup>1</sup>E. Autieri, "Management delle Risorse Umane", IV Edizione, Guerini e Associati, pg. 191.

<sup>2</sup>E. Autieri, "Management delle Risorse Umane", IV Edizione, Guerini e Associati, pg. 192.

<sup>3</sup>E. Autieri, "Management delle Risorse Umane", IV Edizione, Guerini e Associati, pg. 192 – 193.

<sup>4</sup>E. Autieri, "Management delle Risorse Umane", IV Edizione, Guerini e Associati, pg. 193.

come la leva specifica che, oggi e domani più di ieri, interviene ad integrazione di quanto le persone normalmente apprendono. *La formazione pertanto come leva specifica per l'apprendimento, interviene per arricchire, integrare, sistematizzare e diffondere le competenze che si sviluppano nei singoli e più in generale nell'organizzazione*<sup>5</sup>.

Formazione – Addestramento sono quindi, sempre di più, attività fisiologiche, necessarie a sostenere lo sviluppo dei singoli e dell'impresa, che devono seguire tutta la vita aziendale delle persone in occasione dell'ingresso come nei momenti di crescita professionale, dei passaggi di carriera e dei cambiamenti organizzativi. I campi di intervento della formazione riguardano innanzitutto i contenuti del sapere e del saper fare, in genere proposti nei programmi di inserimento per i neoassunti ed in quelli di qualificazione, riqualificazione o riconversione professionale per le persone già inserite; l'obiettivo è di trasferire sia conoscenze sia abilità o capacità che prima avevano.

Parlando della competenza, essa è costituita da un intreccio organico e bilanciato di tre dimensioni: *il sapere, il saper fare e l'essere*<sup>6</sup>. *In termini simmetrici la formazione interviene (o dovrebbe intervenire) sistematicamente su tutte e tre le dimensioni della competenza*<sup>7</sup>.

È possibile riconoscere un'evoluzione nella formazione; nelle aziende italiane si comincia a parlare di formazione a metà degli anni '70, sulla base di modelli (il TWI facendo un esempio) che vengono importati prevalentemente dagli Stati Uniti, insieme al modello delle relazioni umane.

Negli anni '70 “fare formazione” significa prevalentemente ancora progettare e realizzare corsi di formazione; l'analisi dei bisogni è limitata ed è praticamente assente la valutazione dei risultati; se c'è, non va oltre il giudizio di gradimento sul corso espresso dai partecipanti (sono essi che decidono che cosa di quel corso è loro piaciuto, che cosa ricordano di più, che cosa apprezzano dei docenti, che cosa ritengono utile del materiale distribuito). Alla formazione in genere non viene dedicato un tempo specifico, di solito precede o segue la normale attività di lavoro.

---

<sup>5</sup>E. Autieri, “*Management delle Risorse Umane*”, IV Edizione, Guerini e Associati, pg. 194.

<sup>6</sup>E. Autieri, “*Management delle Risorse Umane*”, IV Edizione, Guerini e Associati, pg. 195.

<sup>7</sup>E. Autieri, “*Management delle Risorse Umane*”, IV Edizione, Guerini e Associati, pg. 196.

All'inizio degli anni '80 si comincia a parlare di “processo di formazione” articolato nelle fasi di analisi dei bisogni, progettazione, erogazione e valutazione dei risultati. Manca però la concatenazione diretta tra valutazione dei risultati ed analisi dei bisogni; ogni ciclo tende ad essere a sé stante, a chiudersi con la valutazione; di conseguenza quello successivo riparte da e con un'altra analisi. Oggi, la formazione vuole essere sempre più un sistema nel quale tutte e quattro le fasi ricevono la giusta importanza, e nel quale la valutazione dei risultati e l'analisi dei bisogni non sono due eventi lontani nel tempo, ma un unico momento dalla doppia valenza: si valuta il risultato raggiunto e nel contempo si programma che cosa occorre ancora fare, in un'ipotesi concreta di formazione permanente.

Progressivamente nel tempo, a livello internazionale, si è andato consolidando per la valutazione dei risultati della formazione il riferimento al cosiddetto “Modello di Kirkpatrick” (Figura 4.1 di riferimento), per il quale sono valutabili quattro livelli di risultati.

Figura 4.1 – Livelli di valutazione della formazione: Modello Kirkpatrick<sup>8</sup>

LIVELLO 1	➡	REAZIONE
LIVELLO 2	➡	APPRENDIMENTO
LIVELLO 3	➡	TRASFERIMENTO
LIVELLO 4	➡	RISULTATI PER L'AZIENDA

Il primo livello è rappresentato da tutto ciò che può essere detto, da parte dei partecipanti, sull'esperienza vissuta durante il corso formativo. Rientra in questo livello di valutazione il giudizio sia sulla struttura del progetto sia sulla sua realizzazione (qualità delle lezioni e discussioni, lavori di gruppo, clima d'aula etc.). *In definitiva è l'ambiente complessivo delle reazioni all'esperienza formativa<sup>9</sup>*. Il secondo livello è rappresentato da tutto ciò che può essere preso in esame in termini di risultati di apprendimento. La valutazione quindi non riguarda tanto il gradimento del programma formativo nei diversi aspetti, quanto piuttosto i vantaggi, i benefici ottenuti dalla partecipazione al programma. I risultati della formazione sono quindi da guardare in termini di

<sup>8</sup>E. Autieri, “*Management delle Risorse Umane*”, IV Edizione, Guerini e Associati, pg. 204.

<sup>9</sup>E. Autieri, “*Management delle Risorse Umane*”, IV Edizione, Guerini e Associati, pg. 203.

raffronto fra il bagaglio di sapere, saper fare e saper essere posseduto dai partecipanti all'inizio e quello posseduto alla fine del percorso formativo.

Il terzo livello, il trasferimento, si propone di verificare quali delle nuove competenze acquisite con la partecipazione al corso sono state poi effettivamente utilizzate come risultato di un apprendimento sostanzialmente operativo; dunque come effettivo arricchimento e miglioramento rilevabile in concreto, ovvero alla prova dei fatti.

La valutazione del quarto mira a verificare, misurare quanto i vari risultati di apprendimento abbiano realizzato un miglioramento del livello globale di funzionamento dell'organizzazione. In quest'ottica, la valutazione può essere considerata per il suo valore strategico di contributo allo sviluppo organizzativo, attraverso l'affinamento, il consolidamento, l'innalzamento degli standard attesi in termini di qualità della risorsa o in termini di competenze. Questo livello di valutazione, presenta un'alta complessità sia metodologica che tecnica, poiché si tratta di calcolare la possibile redditività della funzione. *Il passaggio dal livello 1 al livello 4 corrisponde pertanto ad un percorso che presenta difficoltà crescenti in termini sia concettuali che metodologici. Raggiunti risultati affidabili sui primi tre livelli, oggi l'attenzione del management si concentra sul quarto livello. Sta di fatto che ognuno dei livelli individuati contribuisce a fornire informazioni utili per realizzare un sistema organico e completo di valutazione dell'efficacia dell'attività formativa<sup>10</sup>.*

Come si è accennato, la formazione evoca in concreto la formula dei corsi in aula, ovvero una struttura educativa definita da obiettivi, contenuti, metodi, materiali, tempi, luogo, docenti e partecipanti. Si tratta di una struttura che in larga misura corrisponde, alla più generale struttura educativa tipica della scuola, nei suoi vari livelli. Questi metodi didattici, in vario modo e con finalizzazioni diverse, si fondano prevalentemente sull'attività svolta in gruppo; il gruppo come modalità ricca e completa per sviluppare apprendimento sia razionale sia emotivo per i singoli soggetti attraverso l'incontro con gli altri, la relazione, lo scambio, il confronto e la collaborazione.

---

<sup>10</sup> E. Autieri, "Management delle Risorse Umane", IV Edizione, Guerini e Associati, pg. 205.

Si sono pertanto sviluppati nuovi metodi didattici che recuperano gli aspetti di concretezza propri dell'esperienza diretta, in coerenza con gli stili di apprendimento più orientati alla sperimentazione ed alla pratica operativa propri in generale degli adulti. In particolare, partendo da esperienze teorizzate – sperimentate negli USA già negli anni '70, si è andato affermando un metodo pedagogico, l'*action learning*<sup>11</sup>: sotto questo termine vengono proposte una serie di attività formative che vengono svolte prevalentemente all'aria aperta per sviluppare, fuori dai ruoli e dai contesti organizzativi di appartenenza, comportamenti ritenuti necessari ai partecipanti, affrontando così compiti e situazioni spesso imprevisi, sotto la guida di un trainer specializzato.

*La nuova frontiera della formazione sta orientandosi verso una formazione a programma (continua, sistematica, centrata sui soggetti oltre che sull'organizzazione. Si stanno superando i limiti dell'aula alla ricerca di una maggiore integrazione fra formazione e lavoro quotidiano*<sup>12</sup>.

La rete di distribuzione della formazione si sta ampliando, coinvolgendo i capi in veste di formatori ed acquisendo dalla linea i formatori necessari, dopo che siano stati opportunamente formati a trasferire competenze.

Le nuove tecnologie multimediali ed interattive (dette *e – learning*) rendono possibile un maggior disimpegno dai vincoli di aula e di tempo, il raggiungimento di grandi quantità d'utenti e nel contempo la personalizzazione dei percorsi formativi. Si parla a questo proposito di "*aula multimediale o banchi multimediali*", ed alla luce di quanto detto, con l'*e – learning* è<sup>13</sup>:

- un modo di progettare – gestire (in maniera coordinata e centralizzata) sistemi di formazione continua collegati con la gestione delle competenze ed integrati con i sistemi di *knowledge management* (che si concentra su vari aspetti collegati allo sviluppo della conoscenza nelle organizzazioni; da una parte mira a creare, organizzare e rendere disponibile il capitale conoscitivo dell'impresa e per l'impresa e dall'altra sostiene le attività di apprendimento nelle imprese valutando

---

<sup>11</sup>E. Autieri, "*Management delle Risorse Umane*", IV Edizione, Guerini e Associati, pg. 208.

<sup>12</sup>E. Autieri, "*Management delle Risorse Umane*", IV Edizione, Guerini e Associati, pg. 208.

<sup>13</sup>E. Autieri, "*Management delle Risorse Umane*", IV Edizione, Guerini e Associati, pg. 209.

costantemente lo stato dell'arte, ponendo obiettivi di miglioramento e creando le condizioni indispensabili per attuarli attraverso interventi e l'uso di strumenti appropriati e coerenti, quali: interventi sulla cultura aziendale, interventi sull'organizzazione, sviluppo ed utilizzo delle tecnologie dell'informazione);

- uno strumento per supportare i piani di sviluppo delle risorse umane;
- una modalità affidabile ed innovativa per gestire i sistemi formativi (tradizionali e non);
- una modalità flessibile ed incisiva per sostenere l'autoformazione ed erogare, in tutto o in parte, dei corsi online, inserendo la formazione direttamente anche nell'attività formativa.

Si propongono così nuove metodologie e nuove tecniche didattiche più funzionali, coerenti ed efficaci rispetto alle necessità di un adulto in formazione. Si sottolinea con la crescita del bisogno di nuove conoscenze, una nuova responsabilità nell'autoformazione, come consapevolezza ed impegno dei soggetti operanti nell'organizzazione verso la propria formazione continua.

Le organizzazioni, piccole e grandi, apprendono quando i singoli ed i gruppi acquisiscono nuove competenze e concretizzano azioni visibili che derivano dall'apprendimento. *L'organizzazione orientata all'apprendimento* è in sostanza quella che fa dell'apprendimento stesso la competenza distintiva ed il vantaggio competitivo dell'unità organizzativa, vista come “*comunità di apprendimento non fine a se stessa, ma caratterizzata, pur nella molteplicità degli approcci applicativi, da caratteristiche comuni*”, quali<sup>14</sup>:

- *l'intreccio fra apprendimento – innovazione* come condizione indispensabile del successo;
- *lo stretto legame fra apprendimento – azione*, una conoscenza cioè finalizzata a realizzare comportamenti operativi conseguenti;
- *infine l'apertura verso l'esterno*, finalizzato alla diffusione ed alla condivisione di nuove competenze, anche tramite la costruzione di memorie accessibili e costantemente aggiornate.

---

<sup>14</sup> E. Autieri, “*Management delle Risorse Umane*”, IV Edizione, Guerini e Associati, pg. 210.

In conclusione, è importante sottolineare come esista una stretta correlazione fra gestione del personale, formazione ed apprendimento<sup>15</sup>. Perché la formazione erogata sia efficace, non è sufficiente che tutte le sue fasi siano sviluppate con qualità, ma è anche necessario che si pongano in essere dei requisiti per il successo finale e quindi per un effettivo apprendimento.

---

<sup>15</sup>E. Autieri, *“Management delle Risorse Umane”*, IV Edizione, Guerini e Associati, pg. 211.